# تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول



مركز المشروعات الدولية الخاصة
المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

فبراير / شباط 2011









## قصص نجاح حوكمة الشركات

يروي الفيديو المرفق تجربة شركتين مضمنة بالدليل — أن سي أ رويبة من الجزائر ومجموعة نقل من الأردن. يسلط الفيديو الضوء على سبب وكيف نفذت هاتان الشركتان ممارسات حوكمات الشركات والفوائد الملموسة من هذه التغييرات.

مدة الفيديو: 23 دقيقة بالانجليزية وبالعناوين العربية

يرمي هذا الدليل إلى إثارة الحوار، والنقاش، والمبادرة، ويصف الكيفية التي أمكن من خلالها لشركات من جميع الأنواع والأحجام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تحسين ممارساتها في مجال حوكمة الشركات عبر عملية تدريجية أفادت أداءها ونموها. كما أن الدليل يقدم قائمة من الخيارات للشركات الأخرى التي تنوي إطلاق مبادرات للحوكمة خاصة بها. ويمكن للشركات استخدام هذا الكتيب للتوجيه العام كنموذج للعمل بها، أو كمادة تعليمية لمعاهد الإدارة ومعاهد حوكمة الشركات.

---

"لو لم نقُم بتنفيذ سياسة رشيدة تركز على الشفافية لحوكمة الشركات، ولو لم نضع استراتيجية للاتصالات المنظمة مع مختلف الجهات المعنية بما في ذلك الأسرة، لما تمكنا من إدارة نمونا السريع".

سليم العثماني، الرئيس التنفيذي لشركة إن سي إيه – روبية، الجزائر،

---

"أردنا أن نميّز أنفسنا عن الشركات الأخرى العاملة في العالم النامي -- أردنا أن نضع المعايير والضوابط لتتطلع إليها شركات أخرى."

منى عقل، أمينة سر الشركة، بوتيك القابضة، لبنان

---

"حوكمة الشركات ليست شيئًا يجب أن يكون مفروضًا على الشركات من الخارج. أستطيع أن أقول لكم أنه في حالتي، فإن النمو والتطور الحاصل في مجموعة نقل جاء استجابة للتحديات والاحتياجات الفعلية على أرض الواقع -- واتضح أن ذلك هو ما تسمونه حوكمة الشركات".

غسان نقل، نائب رئيس مجلس إدارة مجموعة نقل، الأردن

---

# تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول

مركز المشروعات الدولية الخاصة
المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

فبراير / شباط 2011

مؤسسة التمويل الدولية،
2121 بنسلفانيا أفنيو إن دبليو | واشنطن، دي سي 20433، الولايات المتحدة الأمريكية،
عضو في مجموعة البنك الدولي،

ومركز المشروعات الدولية الخاصة،
1155 شارع 15، إن دبليو مكتب 700 | واشنطن، دي سي 20005، الولايات المتحدة الأمريكية.

# الشكر

يتقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات بالشكر والعرفان للكاتب حسن الشبراويشي؛ لجهده المتواصل، والتزامه وبصيرته في تطوير هذا المورد، بالإضافة إلى الدعم المقدم من فالري كيرك. كما نتقدم بالشكر إلى دانيا جرينفيلد من مركز المشروعات الدولية الخاصة على مراجعتها القيمة وإرشادها خلال إعداد هذه المواد.

ونعرب عن امتناننا لمساهمة شركائنا الإقليميين الذين ساعدوا في إعدادٍ هذا العمل بطرق عديدة. ونخص بالشكر بدري المعوشي في لبنان؛ ومعالي قاسم في الأردن؛ وكلاً من راندا القاسم وأشرف جمال الدين في مصر؛ ورشيد بلكهيه في المغرب؛ وسابرينا بوهراوا من الجزائر؛ وخالد ديب ورشا مهنا في الإمارات العربية المتحدة، على دعمهم وإرشادهم وخبرتهم المحلية التي لا تقدر بثمن.

والأهم من ذلك، نعرب عن شكرنا الجزيل للشركات التي بذلت الوقت والجهد لتشاركنا بخبراتها.

**المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)** رائد في مجال المعرفة وبناء القدرات المتعلقة بإصلاح حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة والبلدان النامية. المنتدى يقدم مجموعة فريدة من الخيارات والتجارب، وحلولاً للقضايا الرئيسية لحوكمة الشركات في البلدان المتقدمة والبلدان النامية.
ويهتم المنتدى بتشجيع القطاع الخاص كمحرك للنمو، والحد من ضعف الأسواق النامية والناشئة أمام الأزمات المالية، وتقديم الحوافز للشركات للاستثمار والعمل بكفاءة وبطريقة شفافة ومستدامة ومسئولة اجتماعيًا. وخلال القيام بذلك، يشترك المنتدى مع المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية، ويقوم بالاعتماد على شبكته العالمية من قادة القطاع الخاص.
المنتدى هو صندوق إستئماني متعدد المانحين ويوجد داخل مؤسسة التمويل الدولية، شارك في تأسيسه عام **1999** البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)**.

يعمل **مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE** على تعزيز الديمقراطية حول العالم، من خلال إصلاح الشركات الخاصة، والإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز تابع لغرفه تجارة الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد أساسية تابعة للصندوق الوطني للديمقراطي "NED". تعامل مركز المشروعات الدولية الخاصة على مدى 25 عامًا مع قادة الأعمال، وصناع القرار، والصحفيين لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز، مكافحة الفساد، والمشاركة في السياسات، وجمعيات الأعمال، وحوكمة الشركات، والحوكمة الديمقراطية، وإتاحة الوصول للمعلومات، والقطاع غير الرسمي، وحقوق الملكية، وحقوق المرأة والشباب.

**الصندوق الوطني للديمقراطية (NED)** هو مؤسسة خاصة غير ربحية، مكرسة لتحقيق النمو وتعزيز المؤسسات الديمقراطية في جميع أنحاء العالم. وفي كل عام، يعقد الصندوق الوطني للديمقراطية أكثر من 1000 منحة لدعم مشاريع الجماعات غير الحكومية في الخارج، والتي تعمل من أجل الأهداف الديمقراطية في أكثر من 90 بلدًا. دعم الصندوق تطور هذا الدليل. ومنذ تأسيسه في عام 1983، ظل الصندوق في طليعة النضال الديمقراطي في كل مكان، مع تطوره في الوقت ذاته إلى مؤسسة. ويعد التبادل الفكري للنشطاء والممارسين والباحثين في مجال الديمقراطية محورًا للنشاط في أنحاء العالم.












## جدول المحتويات

# افتتاحية

أصبحت حوكمة الشركات عاملاً رئيسيًا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة. وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصًا متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية، يعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءًا مهمًا من أية استراتيجية تهدف للنجاح. وبالنسبة للشركات، يعمل تطوير الحوكمة بها على جذب استثمارات أكثر في مقابل تكلفة أقل، ويعزز استراتيجية الشركة وتنفيذها، كما يوضح حدود تحمل المسئولية، ويحمي المساهمين، ويجذب موظفين أكفاء ويحتفظ بهم. وبالنسبة للمساهمين ذوي الحصة الحاكمة (الأسر المؤسسة في الغالب)، توضح حوكمة الشركات الأدوار، وتسمح بالاحتراف المتواصل لكبار التنفيذيين، وفي الوقت ذاته تضمن تحمل المسئولية، وترفع من قيمة المؤسسة. وبالنسبة للمجتمع ككل فهي تحد من وقوع حالات الفساد، وتقلل من مخاطرة الأزمات، وتحسن الإنتاج.

وبينما تعد حوكمة الشركات، في الأغلب، مجالاً للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم، فإنها تقدم أيضًا إطارًا قيمًا لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات العائلية. وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى آخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات. وتعد الحوكمة الرشيدة عنصرًا أساسيًا في ضمان نزاهة التقرير المالي وإدارة الأعمال بفاعلية.

ويزداد إدراك منافع الحوكمة الرشيدة للشركات في المنطقة. ففي غضون السنوات القليلة الماضية، تأسست على الأقل أربعة معاهد جديدة لحوكمة الشركات أو معاهد للمدراء؛ مما يدل على الطلب المتنامي على معلومات حوكمة الشركات، وكذلك التدريب والإرشاد للشركات لتحسين ممارساتها. وقد أصدرت دول عديدة —وبينها الجزائر والبحرين ومصر ولبنان والمغرب وعمان وتونس— مدونات لقواعد حوكمة الشركات. غير أن العديد من الشركات لا تزال ترى أن تنفيذ النظام بأكمله أمر مضن. وسواء كانت المعايير والمبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جنى منافع أكبر من المعتاد حتى مع التقدم التدرجي تجاه تلك المبادئ.

ويمثل هذا الدليل نماذج عملية من الواقع، تبين كيف تمكنت منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من التغلب على العراقيل، وحسّنت من ممارسات الحوكمة بها من خلال أساليب عادت بمنافعها على الأداء والنمو. وتوضح دراسات الحالات أن حوكمة الشركات لا تقوم على مفهوم الحل الواحد الذي يناسب الجميع. فقد اتخذت الشركات الواردة هنا أسلوبًا تدريجيًا ومتميزًا، يركز على تحسينات حوكمة الشركات التي يمكن تطبيقها إلى أقصى حد، وفي الوقت نفسه تناسب حجمها وصناعتها وسوقها وأسلوب ملكيتها واستراتيجيتها. ثم وضعت تلك الشركات الأساس للتحسينات الجارية بإقناع أصحاب المصالح الرئيسيين. وتوضح الحالات كيف يمكن أن تُترجم المبادئ الرئيسية إلى ممارسة فعلية للوصول إلى نتائج ملموسة. بعبارة أخرى، فإن دراسات الحالة في هذا الدليل تركز على

دراسة جدوى حوكمة الشركات بدلاً من النماذج النظرية أو الأكاديمية.

ونأمل في أن يثبت هذا الدليل كونه وسيلة نافعة لتشجيع تبنّي مبادئ وممارسات حوكمة الشركات. ومع الاهتمام المتزايد من الحكومات بالقطاع الخاص لدفع عجلة النمو الاقتصادي، يتحتم على مجتمع الأعمال أن يلعب دورًا فريدًا من نوعه في تشجيع قيم تحمل المسؤولية والإنصاف والمسؤولية. وسوف يساعد هذا الدور الجديد على تشجيع مؤسسات ديمقراطية، وتعزيز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام، والقطاع الخاص، والمصلحة العامة.

فيل ارمسترونج
رئيس،
المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

جون سوليفان
المدير التنفيذي،
مركز المشروعات الدولية الخاصة

# مقدمة

تشهد منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نموًا سريعًا للقطاع الخاص. وبينما تمتاز كل دولة بخصائص فريدة، فقد تبنّت الشركات ذات الرؤية المستقبلية في المنطقة مستوى أفضل من حوكمة الشركات باعتبارها ميزة استراتيجية في سعيها نحو النمو والربحية. وتختلف أسباب تبنّي هذه الممارسات باختلاف الشركات التي أدخلتها، غير أنها تشمل استقطاب تكلفة أقل ومصادر مختلفة لرأس المال، وتحفيز الموظفين، واستدامة الشركة، والكفاءة وتسوية النزاعات بين الأجيال بالنسبة للشركات العائلية.

ويقدم هذا الدليل نماذج واقعية ومناسبة لنجاح حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي مأخوذة عن مقابلات أجريت مع مشروعات متوسطة الحجم، وشركات كبرى وبنوك في المنطقة. وتمثل جزءًا عريضًا من هياكل الشركات في المنطقة؛ فبعضها مملوك لعائلات، وأخرى تابعة لملكية الدولة، بالإضافة إلى شركات خاصة. وتقدم الدراسات نماذج واقعية للخطوات التدريجية التي اتخذتها الشركات على الطريق الطويل في سبيل تحسين حوكمة الشركات. ولم تكن إنجازات الشركات سهلة، فقد استغرقت وقتًا وجهدًا وموارد. غير أن ما تعرضه دراسات الحالة يتمثل في المنافع الملموسة من مجالات الممارسة الأفضل لحوكمة الشركات.

وينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أجزاء: يركز القسم الأول على عوامل التحفيز الرئيسية ومنافع تحسين حوكمة الشركات؛ ويعرض القسم الثاني حالات من التحديات لحوكمة الشركات ونجاحاتها في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؛ ويركز القسم الثالث على الآليات الرئيسية التي استخدمتها الشركات لتحسين ممارساتها.

## كيف يمكن أن يُستخدم هذا الدليل؟

المقصود من هذا الدليل أن يكون مثالاً واقعيًا، ليقدم العون والتحفيز للمدراء، وكبار المديرين التنفيذيين، والمساهمين ذوي الحصة الحاكمة، وواضعي التشريعات، وغيرهم، في محاولاتهم لتحسين ممارسات حوكمة الشركات القائمة. ويمكن أن يُستخدم الدليل كمصدر إلهام بشكل عام، باعتباره نموذجًا للعمل الذي قامت به بعض الشركات، أو كمادة للتدريس أو الاستشارة في معاهد المدراء ومعاهد حوكمة الشركات. وبغض النظر عن الاستخدام النهائي له، فإن الهدف من الدليل هو طرحه للمناقشة والمناظرة والعمل.

## الحالات المختارة

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية خاصة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث تمثل أكثر من 90٪ من كافة المشروعات، وتشكل غالبية فرص العمل في القطاعات غير الزراعية[1]. وغالبيتها من الشركات العائلية، ولذلك بُذل جهد مقصود لتضمين الشركات العائلية في هذا الدليل،

---

[1] تنويع اقتصاديات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لتحسين الأداء. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، برنامج الاستثمار لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجموعة العمل الرابعة. ، يوجد على: www.oecd.org/dataoecd/56/19/36086867.pdf..

إلى جانب المشروعات المملوكة للدولة، وشركات القطاع الخاص، وغيرها من أشكال الملكية.

وتشتمل دراسات الحالة على تسعة شركات ومصرفين اثنين في ست دول من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الجزائر، ومصر، والأردن، ولبنان، والمغرب، والإمارات العربية المتحدة). وأجريت المقابلات مع أعضاء مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والإدارة العليا على مدى شهور عديدة.

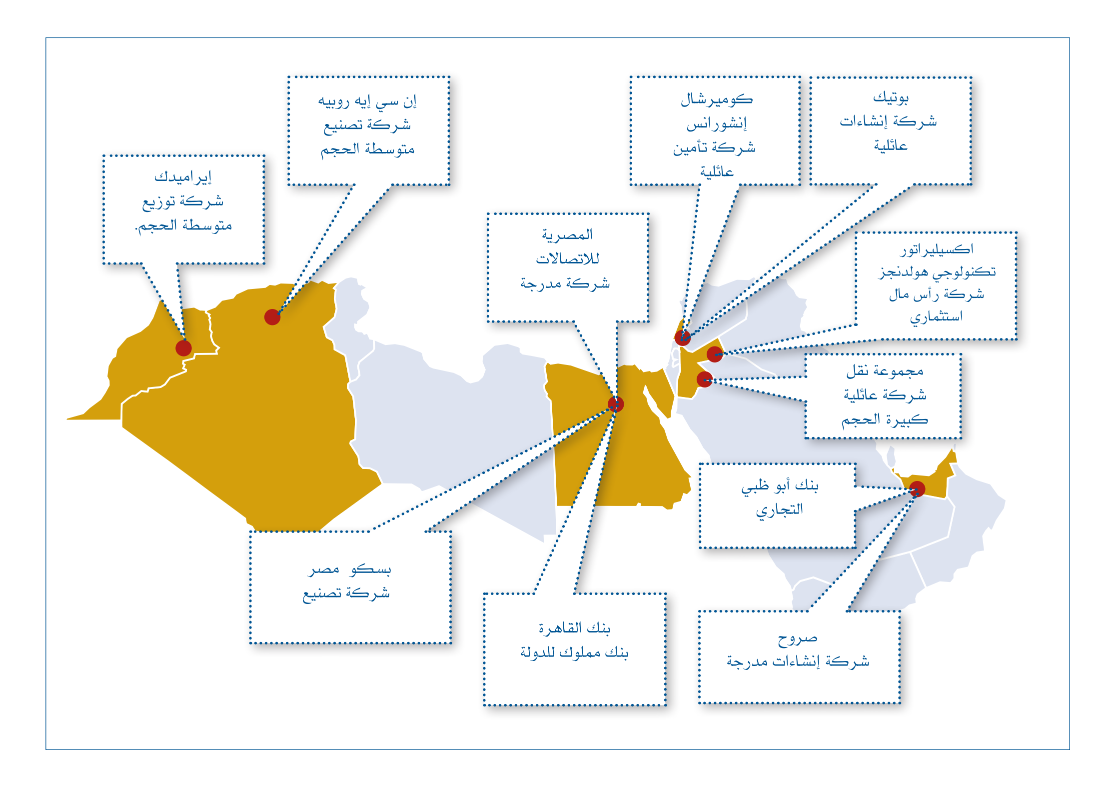
ولم تتقن أية شركة في العالم، وبما في ذلك الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، جميع مجالات الممارسة الأفضل لحوكمة الشركات. والشركات التي يعرضها هذا الدليل تمر بمراحل مختلفة من تنفيذ الممارسات الأفضل، وتواجه تحديات عديدة. وتمتاز بعض الشركات بوجود مجلس إدارة أقوى، بينما ركزت شركات أخرى جهود التحسين بها على تعزيز إجراءات التدقيق أو الشفافية المالية. وبالنسبة لتلك الشركات، تأتي تحسين حوكمة الشركات بمثابة رحلة متواصلة لرفع الربحية وضمان الاستدامة. وتسلط دراسات الحالة في هذا الدليل الضوء على قصص هذه الشركات، وتوضح كيفية تحقيق تقدم إيجابي في تلك الرحلة.

## هيكل وموضوعات الدليل

**القسم الأول:** تكرر ظهور خمسة عوامل تحفيز باعتبارها أسباب رئيسية للاستثمار في حوكمة الشركات. وسوف يتناول هذا القسم تفصيلاً هذه العوامل ويقترح سبب قدرتها على تحفيز التغيير:

- الحصول على رأس المال وجذب المستثمرين
- تحفيز العاملين
- إدارة المخاطر
- إدارة النمو
- تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية

**القسم الثاني:** دراسات الحالة: تعرض الشركات التي تمثل قطاعات ودول مختلفة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.




**القسم الثالث:** يبحث هذا القسم أربعة مجالات تحسين من شأنها تعزيز حوكمة الشركات.

- **مجلس الإدارة:** يمكن من خلال تحسين وتحديد وظائف المجلس تفعيل تحمل المسؤولية بصورة أفضل وزيادة مستوى مهنية الإدارة العليا.
- **المخاطرة والرقابة:** استشراف المخاطر وتأسيس ضوابط داخلية تساعد على الحد من درجة الارتياب، وتخفيف حدة المشكلات في حالة وقوعها.
- **الشفافية:** تبني ممارسات الشفافية –مثل الاتصالات الواضحة وجودة التقارير السنوية– يساعد على زيادة الشراكات في الأعمال، وعلى وجود علاقات أفضل مع أصحاب المصالح، وزيادة خيارات التمويل، والتقليل من المشكلات في المشروعات العائلية.
- **حوكمة المشروعات العائلية:** إدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة تسمح للمشروعات العائلية باستيعاب التغيرات في العائلة، ومعالجة قضايا الملكية والتوظيف وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية.

# القسم الأول:
# حوافز الاستثمار في حوكمة الشركات



«تتعلق الحوكمة الرشيدة للشركات برفع مستوى الالتزام، وليس باستيفاء نقطة ما فحسب، بل بالقيام بما هو صحيح لاقتناعك به؛ ومن ثم بث ثقافة تقوم على الممارسة السليمة من خلال القيادة».

**فيليب ارمسترونج |** رئيس، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات

يعد الالتزام باللوائح خطوة مبدئية واجبة نحو حوكمة رشيدة للشركات، غير أنها لا تكفي في ذاتها للوصول إلى معايير رفيعة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات. ومن أجل الالتزام الذي يتجاوز الحد الأدنى للمتطلبات، ينبغي أن يكون مجلس الشركة مقتنعًا بأن تطبيق ممارسات حوكمة الشركات تستحق الجهد المبذول، سواء كانت المعايير إلزامية أو تطوعية. ويتناول هذا القسم من الدليل تفصيلاً بعضًا من منافع تحسين حوكمة الشركات، بما فيها الحصول على رأس المال، ورفع تحفيز العاملين، وإدارة المخاطر، وإدارة النمو، ومعالجة تعاقب الأجيال.

## الحصول على رأس المال وجذب المستثمرين

تعد القدرة على الوصول إلى موارد مختلفة لرأس المال – ومصادر أقل تكلفة لرأس المال– من المزايا الرئيسية لتحسين حوكمة الشركات. وبينما يكون الاستثمار المبدئي لمؤسسي الشركة كافيًا في الغالب لبدء النشاط، وتمويل جزء من التوسع المستقبلي، فإن الحفاظ على النمو أو الإسراع به، يعتمد على قدرة الشركات على جذب مصادر رأس مال موثوقة. وإدخال ممارسات الحوكمة الرشيدة للشركات تمتاز بالعملية والكفاءة، من شأنه أن يكون عنصرًا رئيسيًّا في جذب التمويل الخارجي.[2]

ويؤكد عدد متزايد من الدراسات التجريبية على أن الشركات التي تمتاز بحوكمة رشيدة تتمتع بتقييم أعلى في السوق[3]. وقد وجدت هذه الدراسات بشكل عام أن الشركات التي تمتاز بحوكمة أفضل تحقق إيرادات كلية أفضل، خاصة في الأسواق المتقلبة. ونتيجة لذلك، يأخذ المستثمرون

[2] الدليل العملي إلى حوكمة الشركات: تجارب من دائرة شركات أمريكا اللاتينية. مؤسسة التمويل الدولية. سبتمبر 2009. يوجد على: http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/$FILE/CG_LAC_Guide_full_report.pdf.

[3] "ج م ي دروس عن الحوكمة والأداء." مقاييس دولية للحوكمة. يوجد على: http://www.gmiratings.com/Performance.aspx.. انظر أيضًا: بول جومبرس وجوي إشي وأندرو متريك. "حوكمة الشركات وأسعار الإنصاف." المجلة الفصلية للاقتصاد. كتاب 118، عدد 1. فبراير 2003. يوجد على: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278920.

في الاعتبار، بصورة متزايدة، ممارسات الحوكمة الخاصة بالشركة عند اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالاستثمار.

وكما اتضح في دراسات الحالة، فإنه يمكن أن تؤثر سياسات الحوكمة في شركة على وجود أو حتى تسعير رأس المال العام، ورأس المال الخاص، ورأس مال الائتمان. وبالنسبة لمستثمري الملكية، قد يعني هذا الاستعداد للاستثمار بمعدلات أكبر في الشركات التي يعتبرونها ذات حوكمة عالية. وعلى نفس الغرار فإن مستثمري الدخول الثابتة قد يقبلون أسعار فائدة أقل وفترات استحقاق أطول على القروض والاعتمادات[4].

وتؤدي الشفافية والضوابط المالية والحقوق والمسئوليات الواضحة للمجلس والإدارة والمساهمين ذوي الحصة الحاكمة والمساهمين الخارجيين والنابعة من أنظمة حوكمة رشيدة للشركات، إلى تقليل ارتياب المستثمرين. وقد أوضحت البحوث التي أجرتها شركة ماكينزي & كومباني بالتعاون مع البنك الدولي، أن المستثمرين على استعداد لدفع قيمة أعلى للسهم للشركات التي تمتاز بممارسات الحوكمة، مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الممارسات[5]. وتقل تلك القيمة الأعلى للسهم بشكل عام بناء على رؤية المستثمر لنضوج السوق، بمعنى أن قيمة السهم —أو الخصم لشركة ذات حوكمة رشيدة— يرتفع في العديد من الأسواق الناشئة.

وعندما يقوم المستثمرون باتخاذ قراراتهم الاستثمارية فقد ينظرون أيضًا إلى علاقة الشركة بأصحاب المصالح. وقد أوضحت البحوث أن الشركات التي تشرك، وتستجيب إلى، مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح، تكون أكثر قابلية للاستدامة وأكثر استعدادًا لتحقيق نتائج مالية أعلى[6]. ولذلك فإن مشاركة أصحاب الشأن شاغل وثيق الصلة لجميع الشركات، سواء كان دافع الشركة هو خدمة المجتمع، أو رفع القيمة للمساهمين، أو كلاهما. وفيما يتعلق بصلة ذلك بحوكمة الشركات، فإن تحدي مشاركة أصحاب المصالح والمساهمين يكمن في قدرة المجلس على موازنة مصالحهم، وضمان ربحية الشركة واستدامتها.

## تحسين حفز العاملين

تمثل القوى العاملة مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل شركة. ويمكن للشركة من خلال شهرتها بتوفر مكان عمل منصف، أن تحسن من قدرتها على استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، باعتبارها من أثمن وأقيم الأصول الآن. ويؤثر صيت الشركة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا. ويمكن أن يساعد كون الشركة مكان عمل مفضل في جذب قوى عاملة تمتاز بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى. غير أن ذلك الصيت يتطلب مراقبة متواصلة لسياسات الشركة وللبيئة التنافسية؛ لضمان أن يتلقى الموظفون معاملة حسنة وأجور منصفة، مع الحفاظ على أهداف

---

[4] الدليل العملي إلى حوكمة الشركات: تجارب من دائرة شركات أمريكا اللاتينية. مؤسسة التمويل الدولية. سبتمبر 2009. يوجد على: http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/CG_Guide_LAC_full_report/$FILE/CG_LAC_Guide_full_report.pdf

[5] بول كومبس ومارك واتسون. "ثلاثة استبيانات عن حوكمة الشركات." مجلة فصلية مكينسي. ديسمبر 2000. يوجد على: www.mckinseyquarterly.com/Three_surveys_on_corporate_governance_965.

[6] المرجع السابق.

الشركة طويلة المدى في نفس الوقت.

ومع تغير سياسات التوظيف في أرجاء العالم، والضغوط المتواصلة على الشركات من أجل التركيز على الكفاءة والتنافسية، يمكن أن ينتج عن ذلك ضعف في إدارة العاملين. ويمكن أن يؤدي أحد العوامل الذي يبدو إيجابيًا من الناحية المالية على المدى القصير، مثل تخفيض الرواتب عن طريق الفصل أو تقليص الأجور عن المستوى المتواجد بالسوق، إلى آثار سلبية للغاية على المدى الطويل، مثل الاضطراب العمالي، أو وجود عمالة غير مدربة تنقصها الكفاءة. والتوازن هو السر هنا، كما في التحديات العديدة التي تواجه الإدارة. ويمكن أن يشجع هيكل حوكمة الشركات الإنصاف والمعاملة المتساوية بين الموظفين والتركيز على الربحية في نفس الوقت.

وتأسس بعض الشركات ذات الرؤية المستقبلية برنامجًا للتطور المهني كوسيلة لتحديد ودفع المشوار المهني لقادة المستقبل. ومن العناصر الأساسية في هذه البرامج وجود آلية لتحديد العاملين الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة، والخبرات التي تتلاءم مع المتطلبات المستقبلية للشركة. وقد أثبت هذا الأسلوب مساعدته على ملء فراغ مناصب الإدارة العليا من داخل الشركة، وهو أقل تكلفة وإرباكًا لثقافة الشركة. كما يساعد على تحفيز معنويات العاملين؛ عندما يدركون أن طرق المشوار المهني مفتوحة أمامهم. وتساهم مثل هذه الاستراتيجيات في الاحتفاظ بالعاملين وخفض معدل تغير العمالة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما تحدد الشركة بوضوح منظومة قوية ومتجانسة من القيم، فإنها تساعد على أن تعطي العاملين الشعور بالالتزام تجاه الشركة والتعامل بنزاهة. وتبني هذه القيم أساس الممارسات التي تحدد المعايير المقبولة في المؤسسة. ومن المهم تطوير كل من أهداف الشركة والقيم الشخصية باعتبارهما جزءًا من نظام حوكمة شركات أشمل، مع تذكر أن لكل شركة منظومتها الخاصة من القيم الفريدة[7]. ومن المهم محاولة وضع قيم الشركة في إطار تنظيمي برغم أن ذلك يبدو صعبًا، حيث إن مراقبة الالتزام دون تلك الإرشادات المكتوبة صعب، وقد يتفاداها العاملون والمديرون بدعوى الكفاءة والإنتاجية[8]. ويمكن أن يساعد نظام حوكمة شركات فعال في تطبيق متجانس لقيم الشركة، من خلال الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية، وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة، وخطط التدقيق الداخلي، وتوثيق المدفوعات، وسياسات مكافحة غسيل الأموال ومكافحة الفساد.

[7] فاديم كتيلنيكوف. "المنظمة المتوازنة: 5 عناصر أساسية. تعريف القيم المشتركة." يوجد على: /www.1000ventures.com/business_guide
.crosscuttings/shared_values.html

[8] "دعوة لقيادة الأعمال في المجتمع." مركز كلية بوسطن لمواطنة الشركات، كلية بوسطن. يناير 2007. على أساس مقابلات مع 48 من كبار التنفيذيين – بما فيهم 26 رئيسًا تنفيذيًا – يمثلون 27 شركة من كبرى الشركات المتعددة الجنسيات، ومن ضمنها أي بي إم، سيتي جروب، وجنرال إليكتريك، ونستله، وفريزون. وقد عرضت إيثيكسورلد بحوث توضح أهمية القيادة في بناء وإدارة الشركات ذات الأخلاقيات. يوجد في .www
.ethicsworld.org/ethicsandemployees/ethicsleadership.php



«يجب أن نتذكر أن على الشركات أن تتحمل بعض المخاطر. وإذا لم تتحملها، فإنها في الغالب لا تبتكر ولا تولد أرباح لمساهميها».[9]

**جون سوليفان |** المدير التنفيذي، مركز المشروعات الدولية الخاصة

## إدارة المخاطر

ومن تقلبات السوق وعدم استقرار البيئة الخارجية، إلى ضغوط مطالب أصحاب المصالح الرئيسين والمنافسة، تواجه الأعمال بيئة أكثر تعقيدًا وارتيابًا. وفي جوهر الأمر، فإن القيام بالأعمال هو بمثابة اتخاذ مخاطر محسوبة يمكن إدارتها. وبالنسبة للبعض، ظل التركيز في إدارة المخاطر بشكل رئيسي على الالتزام بالقوانين واللوائح. غير أن التركيز الضيق على اللوائح غالبًا ما يخفق في فهم أو معالجة التهديدات الناشئة بشكل مستمر من داخل أشكال المخاطر المتطورة باستمرار. وتأسيس إطار قوي لحوكمة الشركات يشتمل على مشاركة المجلس والضوابط الداخلية الفاعلة، يساعد الشركات على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية، والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.

ويعد أعضاء المجلس عنصرًا رئيسيًا في وضع استراتيجية للمخاطر وإجراءات للحد منها في أي شركة. ويلعب أعضاء مجلس الإدارة المستقلون دورًا خاصًا؛ لأن تقييمهم للمخاطر يكون محايدًا ولا يقع تحت تأثير الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يتم اختيار العديد من أعضاء المجلس الخارجيين لخبراتهم ومهاراتهم الخاصة، ويمتازون باعتيادهم على منظومة مخاطر مختلفة عن تلك الخاصة بالإدارة التنفيذية.

وقد وجدت فرق المجالس والإدارة الناجحة أن الأسلوب الأكثر تكاملاً تجاه الحوكمة، والمخاطرة، والامتثال، يمكن أن يحسن بشكل بالغ من إدارة المخاطر الكامنة والمتطلبات التنظيمية. ويمكن أن يساعد القيام بذلك الشركات في تحديد الفرص وفهم المجالات التي يمكن أن تقتصد فيها التكاليف. كما يمكن أن تحقق الشركات، التي تُعرف بتأسيسها لأطر قوية لإدارة المخاطر، نجاحات أكبر في استقطاب المستثمرين.

ويجب أن يتضمن أي نقاش لإدارة المخاطر على لفت الانتباه إلى الفساد والاحتيال، فمثل تلك الممارسات، من شأنها أن تزيد من التعرض للمخاطر وهدر الموارد، وتهدد استدامة الشركة. وقد وجدت البحوث أن ضعف حوكمة الشركات من العوامل الرئيسية التي تؤدي لنشوء الممارسات الاحتيالية في المنظمات. ووفقًا لدراسة أجرتها مؤسسة الفاحصين المعتمدين للاحتيال في الولايات المتحدة، تفقد المنظمات 7% من إيراداتها السنوية بسبب الاحتيال. ومن النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة أن أكبر نسبة لحالات الفساد التي تضمنها المسح وقعت في قطاع الخدمات المالية

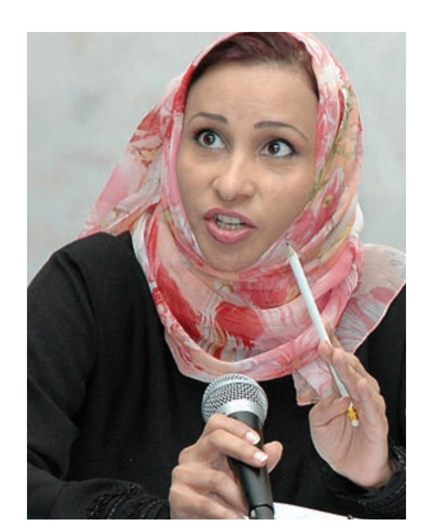
[9] أنا نادجرودكيويز. "الأخلاقيات وحوكمة الشركات في محاربة الفساد." مركز المشروعات الخاصة الدولية، قضايا الإصلاح الاقتصادي. 15 أكتوبر 2008. يوجد على: http://www.cipe.org/publications/fs/pdf/101508.pdf.

والبنوك، والشركات الصغيرة (التي بها 100 موظف أو أقل) والتي كانت عرضة بصورة خاصة للاحتيال المهني. ويأتي، في الغالب، عدم وجود ضوابط داخلية مناسبة كأحد العوامل التي تسمح بوقوع الاحتيال. كما ذكر أن عدم وجود مراجعة للإدارة والقدرة على تخطي الضوابط القائمة يعد مداخلاً للفساد. ويمثل كل منهما عنصرًا نمطيًا في جهود تحسين حوكمة الشركات[10].

## إدارة النمو

عندما قامت وحدة الإيكونوميست للمعلومات بمسح شمل أكثر من ثلاثة آلاف من قادة الأعمال، كانت النتيجة المفاجئة هي أن الأعمال متوسطة الحجم تحد بشكل مقصود من قدرتها الكامنة على النمو لافتقارها إلى الهيكلة[11]. ووفقًا للإيكونوميست فإن أكثر من 60% من التنفيذيين الذين شملهم المسح ذكروا أن الإدارة العليا وضعت معدلاً مثاليًا للنمو في شركاتهم، كما ذكر نفس العدد تقريبًا أنها حددت حجمًا مثاليًا. ويشرح التقرير: «تحاول إدارة بعض الشركات متوسطة الحجم سريعة النمو بشكل واع أن تحدد نسبة النمو وفقًا للموارد المتاحة؛ حتى تتجنب أي انهيار أو عدم رضا من قبل العملاء». وتتوافق هذه النتائج في الواقع مع الملاحظات. ويجب أن تعتمد الشركات على قدر محدد من القدرة الإدارية الداخلية ورأس المال المخصص للتوسع؛ وحيث تندر المهارات اللازمة لإدارة النمو، تخشى الشركات الفشل في حالة عدم إدارة النمو بصورة صحيحة.

ويمكن أن يساعد الاستثمار المبكر أو السابق للنمو السريع في تشكيل إطار حوكمة شركات على أسس راسخة، يضمن استعداد الشركة لمواجهة متطلبات تحديات التوسع. فسوف توضح الأدوار والمسؤوليات المحددة مواقع المهارات والمواقع الشاغرة التي يجب توظيف المواهب الجديدة لها. ومن العناصر الأساسية لحوكمة الشركات السليمة هو وجود مجلس إدارة قوي، يعمل كما ينبغي، الأمر الذي يعد أساسيًا في توجيه استراتيجية الشركة للنمو وضمان ألا يؤثر النمو على نجاح الشركة. ويجب على المجلس أن يحدد رؤية واضحة لمستقبل الشركة وأن يصنع قرارات للتقدم على هذا الطريق بأسلوب مقصود وواضح واستراتيجي.



إحدى المشاركين في المؤتمر الذي عقد في البحرين لإطلاق عملية تشاورية بشأن ميثاق حوكمة الشركات، مايو 2008.

ويمكن أن يعطي إحضار مدراء من الخارج إلى المجلس ميزة للشركة في تعزيز قدرتها الداخلية، والحصول على معرفة جديدة، وتحسين وضعها التنافسي[12]. والمجلس الذي يضم مدراء خارجيين ذوي خبرة، يكون بمثابة مورد

---

[10] تقرير 2008 للأمة عن الاحتيال وسوء الاستغلال المهني. مؤسسة الفاحصين المعتمدين للاحتيال في الولايات المتحدة. 2008.

[11] "الشركات المتوسطة ذات العقلية الكبيرة وتحدي النمو." وحدة الإيكونوميست للمعلومات. فبراير 2006.

[12] جوناس جابريلسون و مورتن هوز. "المدراء الخارجيون في مجالس المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دعوة للتأملات النظرية." مجلس الشركة: الدور، والواجبات، والتركيب. الكتاب الأول، العدد الأول. 2005. يوجد على: www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_cb/paper03.pdf.

استراتيجي يقدم النصيحة والمشورة في الوقت المناسب للرئيس التنفيذي وغيره في الإدارة، حيث تنطلق الشركة في استراتيجية النمو الخاصة بها[13]. وقد يتم هذا في شكل تعيين ممثلين لأصحاب المصلحة الرئيسيين كأعضاء في المجلس، أو إحضار مدراء لهم خبرة معينة يحتاج لها من أجل تحقيق نتائج أعمال أفضل.

كما يعتمد نجاح الشركة واستدامتها على قدرتها في التعامل مع إدارة التحديات التي تخلقها بيئتها الخارجية. ويعد التفاعل المستمر مع البيئة المحيطة ضروريًا من أجل تحديد الموردين، وإيجاد قنوات توزيع جديدة، أو توسيع قاعدة العملاء في الأسواق المحلية والخارجية، وكذلك التعامل مع التهديدات التنافسية، والقضايا التشريعية، وتحديات الشهّرة. ووجود مجلس على دراية جيدة بالشركات يسمح لها بأن تزيد من فهمها لبيئتها، وأن تولد تدفقًا مستمرًا للمعلومات، وأن تصنع قرارات مدروسة؛ مما يؤدي في النهاية إلى تخفيف عوامل الشك وتعزيز فرص النمو[14].

## تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية

في بعض الدول النامية تمثل الشركات العائلية نحو 90% من الأعمال. ولكن توضح البحوث أن 30% فقط من الأعمال التي تديرها عائلات تستمر حتى الجيل الثاني، و12% تستمر حتى الجيل الثالث، و3% فحسب تنتقل بنجاح إلى الجيل الرابع وما تلاه. وتواجه الشركات العائلية أزمات شديدة في إدارة تعاقب الأجيال إذا لم يتم التخطيط له بشكل مناسب.

وتنشأ مشكلة تعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية عندما يقترب مؤسس الشركة أو كبير العائلة من التقاعد، أو يصبح لسبب آخر غير قادر على الاستمرار في وظائف الإدارة. وإذا لم تكن مسألة تعاقب الأجيال قد تمت مناقشتها أو تسويتها، يمكن أن يتسبب الانتقال في أزمة شديدة للشركة، حينما يتنافس العديد من أفراد العائلة على السلطة، أو إذا وقعت حالة من الفوضى في الشركة لعدم وجود الموهبة والمعرفة اللازمة في هيكل الشركة الحالي. ويمكن أن يؤدي الشقاق لنتائج وخيمة على الشركة والعائلة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتردد أفراد العائلة في التنازل عن السلطة إلى مدراء من الخارج حتى وإن أدركوا أنه لا يوجد من بين أفراد العائلة تنفيذيون أكفاء[15].

وإذا تمكن المؤسس-المالك أو أفراد آخرون من العائلة- من طرح الموضوع للمناقشة ووضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة قبل مثل هذه النقلة، فإن إمكانية تحاشي الصراعات وضمان الاستدامة تصبح أكبر بكثير. ويكمن السر في تعاقب الأجيال الناجح في إدارة الشركات العائلية في استشراف النزاعات المحتملة والتخفيف من أثرها، وكذلك في المهنية ومعايير الاختيار القائمة على الجدارة.

---

[13] المدراء الخارجيون هم أشخاص لا ينتسبون بشكل مباشر إلى الشركة.

[14] جوناس جابريلسون و مورتن هوز. "المدراء الخارجيون في مجالس المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دعوة للتأملات النظرية." مجلس الشركة: الدور، والواجبات، والتركيب. الكتاب الأول. العدد الأول. 2005. يوجد على: www.virtusinterpress.org/additional_files/journ_cb/paper03.pdf.

[15] محمد ج. جعفر وسيد بولينت سهيل. "قضايا حوكمة الشركات في المشروعات العائلية." مركز المشروعات الخاصة الدولية. قضايا الإصلاح الاقتصادي. 20 إبريل 2007.



كين راشتون، عضو في المجموعة الاستشارية للقطاع الخاص من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، يتحدث في مؤتمر عام 2008 الذي أطلق عملية تشاورية بشأن ميثاق حوكمة الشركات في البحرين.

وتذكر الشركات أن الوقت والموارد من أكبر التحديات التي تواجه التخطيط لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة. ويمكن أن يكون الملاك ومجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين منشغلين بالمشكلات اليومية، ويغضون النظر عن الحاجة إلى إعداد الشركة لانتقال سلس للقيادة. كما يمكن أن يكون التخطيط لتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية موضوعًا حساسًا بالنسبة للمالك أو كبير العائلة الذي لا يشعر بالأمان في تدريب من يخلفه خشية من أن يفقد مركزه. وغالبا ما يكون مجرد التعرف على ما تحتاجه المنظمة في المستقبل مهمة صعبة[16]. ويحتاج الجيل الأول والثاني من الملاّك أن يقيّموا ويتعرفوا على القدرات التي يمكن تطويرها في قادة الشركة في المستقبل؛ حتى يرتبوا ويضمنوا طول عمر الشركة.

ويمكن أن يلعب وجود مجلس قوي داخل الشركة العائلية دورًا مهمًّا للغاية ونافعًا في تلك العملية بتقديم منبر لهذه المناقشات، وطرح الأسئلة الصعبة، والتأكد من أن الإجراءات منصفة وعادلة. والمجلس الذي يقوم بوظائفه كما ينبغي، يعمل على إيجاد بيئة إيجابية داخل الشركة وبين أفراد العائلة، وذلك بتشجيع التواصل المفتوح والشفافية. ولكن أحيانًا ما يكون المجلس، بالنسبة للشركات العائلية، مجرد شكل من أشكال الرسميات. وإذا كان المجلس مكونًا فقط من أفراد العائلة، أو يشتمل أحيانًا على بعض الأصدقاء الناجحين مهنيًّا ويتمتعون بثقة العائلة، فإنه لا يقدم الإرشاد الاستراتيجي أو يوفر عملية محايدة. ولهذا السبب فإن تضمين أفراد من خارج العائلة، ومديرين مستقلين، أو مستشارين غير رسميين مهم جدًّا لنجاح الشركة. ولتحقيق هذا، يجب على الشركة أن تحدد كيفية تضمين خبرة ورؤية الأفراد الخارجيين في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على الثقة والاطمئنان في العائلة.

ويمكن أن تساعد فكرة دستور العائلة أو ميثاق العائلة- كما يوصف في الجزء الثالث- الشركات العائلية على التعامل مع هذه التحديات، من خلال التحديد الواضح لتوقعات الأفراد من العائلة ومن خارجها، ووضع الآليات اللازمة للانتقال إلى الجيل التالي.

[16] المرجع السابق.

# القسم الثاني:
# دراسات حالة لحوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا




## بنك القاهرة - مصر

بنك القاهرة هو مشروع مصري مملوك للدولة. وقد فشلت محاولة بيع كانت قد اقترحت لأسباب عديدة في الداخل والخارج. ويعد البنك التجاري الروماني، وهو بنك روماني كان قد بيع بعدما أُدخلت عليه تحسينات واسعة في مجال حوكمة الشركات، مثالاً يمكن لبنك القاهرة أن يحتذي به -أو لا- عند بحثه في إمكانية البيع في المستقبل.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- يؤدي تنفيذ تغيرات في حوكمة الشركات في المشروعات المملوكة للدولة إلى تحديات فريدة.
- يمكن لحوكمة الشركات أن تلعب دورًا في تحقيق قيمة للمساهمين (مثلما هو الحال بالنسبة للبنك الروماني التجاري).
- تطبيق ممارسات حوكمة رشيدة للشركات أمر مهم في سياق الخصخصة.

### الخلفية

تأسس بنك القاهرة المصري كبنك خاص في عام 1952. وتم تأميم البنك في عام 1961 نتيجة للتغيرات السياسية في الدولة، ولا يزال تحت سيطرة وزارة المالية. وفي عام 1964 تمت عملية إعادة هيكلة أدت إلى تقسيم البنك إلى ثلاثة قطاعات: تمويل التجارة الخارجية، والإسكان والمرافق العامة، والإعلام والسياحة. وبحلول عام 1971 قررت الحكومة تغيير التركيب مرة أخرى إلى تعريف «التخصص الوظيفي» هذه المرة، والذي أدى إلى تقسيمه وفقًا لقطاعي الخدمات الإنشاءات[17]. وسمح هذا الهيكل للبنك بأن يؤسس علاقة قوية بالقطاع العام، وكذلك مع قطاعات المقاولات، والإسكان، والسياحة، والتأمين، والصحة، والنقل.

---

[17] "بنك القاهرة من مصر: دراسة حالة بنك تجزئة مملوك للدولة." الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. تقرير موجز رقم 59. فبراير 2006. يوجد على: www.alternative-credit.com/Banque_du_Caire_Egypt.pdf.

وفي أوائل تسعينيات القرن العشرين، واجهت مصر أزمة اقتصادية خطيرة نتيجة لتراكم الدين الخارجي، وزيادة معدلات التضخم، وارتفاع عجز الميزانية. وفي إطار الاستجابة للأزمات، تمت متابعة برنامج للإصلاح الاقتصادي، بقيادة البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، وغيرها من المؤسسات المانحة، وكان جوهر البرنامج يعتمد على إصلاح القطاع المالي والخصخصة. ونتيجة لذلك بدأ بنك القاهرة في استقطاب القطاع الخاص لتوسيع قاعدة عملائه، مع التركيز الشديد على الشركات الكبرى، وتم تطوير وتسويق قطاعً أوسع من المنتجات والخدمات. وفي نفس الوقت، فكرت الحكومة في عرض بنك القاهرة للبيع لمستثمر خاص.

غير أن خبرة البنك المحدودة في مجال إدارة مخاطر الائتمان أدت إلى ممارسات إقراض ضعيفة. وبحلول عام 2000، شهد البنك حالات تعثر كبيرة في سداد القروض، ونتيجة لذلك لم يعد في وضع يسمح له بالخصخصة. وبدلاً من البيع، قامت الحكومة بإعادة تشكيل مجلس إدارة بنك القاهرة بوجوه من القطاع الخاص في الأغلب. وبقيادة رئيس مجلس إدارة جديد، وأحضرت الحكومة سبعة مديرين ذوي خلفية في القطاع الخاص، وعينت فريقًا من المستشارين التنفيذيين للمساعدة. وتم ملء مناصب كبار المديرين بثلاثة أعضاء من المجلس، من بينهم رئيس مجلس الإدارة. وتم تفويض المجلس لتطوير وتنفيذ استراتيجية جديدة من شأنها تحديث ورفع مستوى العمليات. وكان المجلس مسئولا أيضًا عن مراجعة مقترحات المنتجات الجديدة والموافقة عليها، والنفقات الجديدة التي تزيد تكلفتها على 50,000 جنيه مصري، وكذلك خطط التوسع.

وتمثلت استجابة المجلس الفورية في تطوير خطة لتوسيع أعمال التجزئة. وفي نفس الوقت، تمت إعادة هيكلة البنك مرة أخرى إلى أربعة مناطق جغرافية، هذه المرة لأغراض تخطيط العمل والتخطيط الاستراتيجي، بوجود فريق من الإدارة العليا للإشراف على كل من هذه المناطق للتأكد من تنفيذ استراتيجية المجلس.

## محاولة الاندماج

في عام 2005 حاول بنك القاهرة-ثالث أكبر البنوك المصرية في ذلك الوقت- الاندماج مع بنك مصر، ثاني أكبر البنوك. وكانت إجمالي أصولهما معا ستبلغ 136 مليار جنيه مصري، مما كان سيجعله أكبر من البنك الأكبر في ذلك الوقت -البنك الأهلي المصري- والذي كان إجمالي أصوله 131.7 مليار جنيه مصري[18]. غير أنه بعد أن اتخذ القرار، اتضح أن هناك تداخل فيما بين أعمال البنكين. وبدلاً من الاندماج تم اتخاذ القرار بالاحتفاظ بالبنكين كيانين منفصلين، ولكن بمجلس إدارة مشترك من ثمانية أعضاء.

وقررت الحكومة أن تبيع 67% من بنك القاهرة في عام 2007، على الرغم من انخفاض ربحيته نتيجة للديون المعدومة التي نجمت عن الخبرة المحدودة في مجال إدارة مخاطر الائتمان. وقبل إتمام البيع مباشرة، بدأ بنك القاهرة في المراحل الأولى من برنامج لتحسين الحوكمة. وتم طرح عدد من المبادئ ووافق عليها المجلس، وتم توثيقها وتضمينها في مشروعات القوانين التي أعيد تصميمها.

[18] المرجع السابق.

وقد تم تشكيل لجنتين: اللجنة التنفيذية (التي يكلف بها القانون)، والتي قامت بمراجعة قرارات الائتمان الرئيسية، والتوظيف للمناصب الاستراتيجية، وتقديم التوصيات العامة للمجلس، ولجنة المراجعة، والتي راجعت الممارسات المالية، وساعدت أيضًا في وضع توصيات حوكمة الشركات.

وفي الإعداد للبيع، كان من الضروري تنظيم محفظة البنك المالية. وكان من بين المشكلات الرئيسية وجود ممتلكات عقارية، لم تكن مسجلة باسم البنك؛ وبدون اسم صحيح على عقد الملكية، ولم يكن بإمكان البنك أن يحسب الممتلكات العقارية بصورة مناسبة. واتخذت لجنة المراجعة خطوات واسعة وقامت بتسوية غالبية الممتلكات العقارية. ثم باع البنك ديونه المعدومة إلى بنك مصر؛ مما أسفر عن إعادة هيكلة ميزانيته. وقامت الحكومة بتغطية 40% من محفظة الديون المتعثرة في بنك القاهرة، والتي وضعت تحت إدارة وإشراف بنك مصر. كما غطى بنك مصر الاستحواذ وباع نحو 95% من محفظة بنك القاهرة الاستثمارية[19]. وأخيرًا، قُدمت خطط للتقاعد المبكر لموظفي بنك القاهرة لمنع التضخم الوظيفي، وتم التعاقد مع جي بي مورغان للقيام بالجهد المطلوب في 215 فرعًا يشتمل على أصول تعادل قيمتها 50.1 مليار جنيه مصري و6.7% من الودائع.

وقد قام بنك القاهرة أيضًا ببعض التحسينات لهيكله التنظيمي. وفي العامين السابقين -وفي إطار الخطة المصرية الأوسع لإصلاح قطاع البنوك- قام البنك بتأسيس إجراءات لإدارة المخاطرة بشكل أفضل، وتم تصميمها بغرض زيادة ربحية القروض. واشتملت هذه العملية على تجديد الأقسام والإجراءات المتعلقة بإدارة مخاطر الائتمان، وكذلك تقوية قسم الرقابة الداخلية[20]. وكان منح ائتمان الشركات يتم بشكل مركزي حيث تأتي الموافقة النهائية على القرض من التنفيذيين في المكتب الرئيسي. أما إقراض التجزئة، الذي تضمن تقديم قروض إلى موظفي الحكومة، وقروض المشروعات الصغيرة وائتمان الشركات الصغيرة؛ مما أدى إلى تحسين الكفاءة، حيث قام الموظفون على مستوى الفرع بتطبيق معايير الإقراض المحددة من قبل المكتب الرئيسي[21].

## محاولة البيع

كانت الخطة لبيع حصة قدرها 67% في بنك القاهرة. وقد استوفت ثلاثة بنوك الشروط الأساسية للعطاء: البنك الأهلي اليوناني، وبنك المشرق من دبي في الإمارات العربية المتحدة، وائتلاف تشكل من البنك العربي في الأردن والبنك العربي الوطني في السعودية. غير أنه لم يتقدم أي من الثلاثة بعرض ما يزيد عن القيمة الأدنى التي كانت قد حددت، وبذلك لم يتم البيع.

وقد أدت عوامل عدة إلى فشل عملية البيع. وكان في عام 2006 قد تم بيع 80% من بنك الإسكندرية مقابل 1.6 مليون دولار، مما أدى لاعتقاد بنك القاهرة أن بإمكانه أن يطلب ويتوقع هذا المبلغ كسعر أدني. وبينما كان بنك الإسكندرية قد بيع بنحو 6.1 ضعف قيمته الدفترية، فإن عرض البنك الأهلي

---

[19] شيرين المدني. "تأجيل مزاد بنك القاهرة." دايلي نيوز إيجيبت. 25 يونيو 2008. يوجد على: www.dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=14643.

[20] "بنك القاهرة – مذكرة وصفية." جي بي مورجان. يناير 2008.

[21] المرجع السابق.



«في النهاية، كان أعلى عرض هو عرض البنك الأهلي اليوناني وهو 1.4 مليار دولار، والذي يقل بنحو 200 مليون دولار عن استيفاء سعر البيع الأدنى المقبول والذي حددته لجنة التقييم[22]. وأصبح من الضروري أن ننهي عملية البيع حيث يشترط القانون المصري أنه يجب أن يوقف البيع إذا أخفق في استيفاء السعر الأدنى للتقييم».

**سمير حمزة |** عضو مجلس الإدارة، بنك القاهرة

اليوناني لم يتجاوز 4.1 ضعف القيمة الدفترية لبنك القاهرة (على أساس القيمة الدفترية لبنك القاهرة وقدرها 2.67 مليار جنيه مصري، أو 500 مليون دولار، في 31 مارس/آذار 2008)[23].

هذا بالإضافة إلى أنه قبل أيام قليلة من تقديم العروض على بيع بنك القاهرة، نشرت وكالة التصنيف موديز تقريرًا خفضت فيه من نظرتها لسندات العملة الأجنبية في مصر من مستقرة إلى سلبية، ورفعت تحذيرًا للمستثمرين ذوي الاهتمام بالقطاع المصرفي المصري. وقد تكون عوامل أخرى مثل معدل التضخم المرتفع (نحو 22%-21)، وارتفاع معدلات البطالة والفقر، قد لعبت دورًا أيضًا. ويجوز أن يكون المستثمرون قد خشوا احتمال حدوث ركود في الاستهلاك الخاص.

وفي تلك المرحلة، كان هناك قلق بشأن أن يتسبب إلغاء البيع في الإضرار بالقطاع المصرفي. ولم تكن محاولة الدخول في عملية اندماج جديدة واردة، وكان البنك مضطرًا وفقاً للقانون أن ينتظر عامين على الأقل من المزاد المبدئي قبل محاولة البيع مرة أخرى.

## تجربة البنك التجاري الروماني

على الرغم من وجود عوامل خارجية سلبية تواجه بنك القاهرة، فإنه يمكن تحسين العديد من العوامل الداخلية والتحكم فيها بغرض تحسين وضع البنك بشكل عام، وتحضيره لمحاولة خصخصة أخرى. فقد مر البنك التجاري الروماني بأزمة مماثلة في رومانيا ورغم ذلك تمكن من إجراء إصلاحات وبيعه لمستثمر خاص، حتى بعد عدة محاولات بيع فاشلة. ويمكن اتخاذه كنموذج يمكن أن يحتذي به بنك القاهرة.

كان البنك التجاري الروماني الذي تأسس عام 1990، قد استحوذ على الأعمال التجارية للبنك الأهلي الروماني نتيجة لبرنامج الخصخصة التي بدأ في عام 1991. وقد أعيدت هيكلة البنك ليصبح بنك تجزئة يركز على الإقراض للشركات، وبلغ عدد الموظفين به 13,000 موظف. وبلغت قيمته الدفترية مليار دولار مملوك للدولة بنسبة 70%، بينما بقت الثلاثين في المائة المتبقية في أيدي خمسة صناديق استثمار محلية متخصصة في التعامل مع برامج خصخصة المؤسسات الكبرى.

[22] شيرين المدني. "تأجيل مزاد بنك القاهرة." دايلي نيوز إيجيبت. 25 يونيو 2008. يوجد على: www.dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=14643.

[23] المرجع السابق.

وكما كان حال بنك القاهرة، كانت هناك محاولتان لخصخصة البنك في عام 2000، وفشلت كلاهما بسبب بيئة الاستثمار الدولية غير المواتية[24]. بالإضافة إلى ذلك واجه البنك تحديات جسيمة في إطار حوكمة الشركات. أولاً، لم يكن هناك تمييز بين هيكل الإدارة والمجلس، ولم يكن باستطاعتهما تأدية وظائفهما بصورة تكاملية. وثانيًا، اجتمع المجلس أكثر من 25 مرة، وهو عدد مذهل من الاجتماعات إذا أخذنا في الاعتبار أن معظم المجالس تجتمع ما بين ثلاث أو أربع مرات في السنة. وتشير هذه الاجتماعات المتكررة في العادة إلى عدم وجود تحديد واضح ما بين دور المجلس ودور الإدارة. ويمكن لهذا بدوره أن يؤدي إلى الإدارة التفصيلية من قبل المجلس واستغلال الإدارة للسلطة. وربما تكون النقطة الأهم بالنسبة للبنك هي أن وظيفة إدارة المخاطر كانت منعدمة، بينما كانت الضوابط الداخلية متساهلة وافتقدت وظائف التدقيق أي سلطة تنفيذية حقيقية.

وكانت الحكومة قد كلفت بإعداد خطة غير تقليدية لخصخصة البنك بنجاح. ودعت مؤسسة التمويل الدولية، والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية للمشاركة في وضع الحل. وبمجرد أن أخذت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية حصة في البنك، تمت إعادة بناء هيكل التشغيل الداخلي في البنك باستخدام ممارسات حوكمة ثابتة، وهو نظام عرف باسم «الحوكمة في الفترة الانتقالية»[25]. كما تم تنفيذ برنامج لبناء المؤسسات للتحضير للخصخصة، وتضمن تغيرات تنظيمية، وتطوير الأعمال بشكل متزايد، واستثمارات الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقديم ممارسات راسخة لحوكمة الشركات.

وتم الفصل ما بين مجلس الإدارة والإدارة لإنشاء نظام ملائم للضوابط والتوازنات، وقامت مؤسسة التمويل الدولية والبنك الأوروبي للتعمير والتنمية بتعيين أعضاء مجلس إدارة جدد يتمتعون بالمؤهلات اللازمة. وتمت إعادة صياغة ميثاق البنك بالأخذ في الاعتبار التعديلات الجديدة في القوانين المصرفية. كما أقام المجلس أيضًا لجانًا عاملة للتدقيق المحاسبي، والالتزام، والتعويضات.

وتم تطوير برنامج تدريب من مرحلتين للمساعدة في تدريب الإدارة التنفيذية، تضمنت المرحلة الأولى ندوة دولية بقيادة المعهد الدولي لتطوير الإدارة، والمعهد الدولي للتمويل، وتم إعداد برنامج التدريب لمساعدة كبار التنفيذيين في تحسين أداء الأعمال في مناطق تخصصهم. وتبع هذا ببرنامج تدريب داخلي معد خصيصًا وموجهًا للاحتياجات الخاصة للبنك.

وأسفرت التغيرات عن زيادة المشاركة خلال اجتماعات المجلس، وكذلك زيادة مهنية اجتماعات المساهمين. كما كان هناك تحسن ملحوظ في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية؛ كما لعب مستشار وحدة الرقابة الداخلية المقيم والمكفول من قبل مؤسسة التمويل الدولية دورًا رئيسيًا في هذه الجهود. غير أن الأكثر دلالة قد يتمثل في رفع تصنيف البنك بعد تنفيذ التغيرات، فارتفع التصنيف الفردي من D إلى C/D وتصنيف ستاندرز أند بورز طويل الأمد للطرف الآخر من BB إلى B+. وذكرت

[24] ماجار كويومديجان و إكاترينا تروفيمويا. "رفع تصنيف البنك التجاري الروماني إلى B+ لتحسن الاقتصاد: نظرة إيجابية." ستاندرز أند بورز. 19 يناير 2004. يوجد على: www.roembus.org/english/news/international_media/2004/Standard_and_poors_19.01.2004_banca_comerciala_romana_rating_r.htm

[25] مايك لوبرانو. "هيكل عملية البنك التجاري الروماني، القيمة المضافة والنتائج." مؤسسة التمويل الدولية.

وكالات التصنيف أن التطورات في مجال حوكمة الشركات وإدارة المخاطر من الأسباب الرئيسية لرفع التصنيف.

وفي تلك المرحلة، كان قدر كاف من التقدم قد تحقق ليسمح بمحاولة خصخصة جديدة. وعبر 11 مزايدًا عن رغبتهم، وتقدم سبعة بعروض. وفي النهاية تقدم المشاركان في العروض النهائية وهما ارسته بنك (النمسا) وبي سي بي (البرتغال) بعرض على أسهم مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للتعمير والتنمية.

وانتهت العملية بدفع ارسته بنك 3.75 مليار يورو لشراء أسهم الحكومة ومؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي للتعمير والتنمية، وامتلك بذلك حصة قدرها 61.88% في البنك. وعندما أغلقت العملية في شهر أكتوبر/تشرين الأول 2006، مثلت زيادة قدرها ستة أضعاف قيمة البنك الدفترية البالغة مليار واحد في شهر يونيو/حزيران 2005. وقدر معدل العائد على الاستثمار الداخلي لمؤسسة التمويل الدولية (مشتملاً على توزيعات الأرباح)، بنسبة 157%.

## الخطوات القادمة لبنك القاهرة

هل يمكن لبنك القاهرة أن يحتذي بالبنك الروماني التجاري؟

من أكبر تحديات إقامة أي نظام لحوكمة الشركات هو الالتزام به. ولضمان التنفيذ، أقام بنك القاهرة لجنة تدقيق تتكون من ثلاثة مدراء غير تنفيذيين. كما ضمت رؤساء الفحص والالتزام كأعضاء -بحكم المنصب- بلا أصوات. وبالإضافة إلى الدور العادي للجنة التدقيق، أُسندت إليها مهمة الإشراف على مبادئ حوكمة الشركات.

وقبل تغيرات حوكمة الشركات، ركز البنك في الأساس على جوانب الالتزام في إدارة المخاطرة. واتخذ خطوة للانتقال من نظام يركز على الالتزام، إلى نموذج يركز على المخاطر. وقرر البنك أن يعطي مدير المخاطر الحالي سلطة أكبر في القرارات النهائية، وقدمت لجنة التدقيق توصياتها بإقامة لجنة منفصلة للمخاطر. وتم تأسيس لجنة للائتمان كوسيلة للحد من الديون المعدومة وحالات الإعسار الذي أودت تقريبًا بالبنك في السابق. واشتملت تلك اللجنة على مدير المخاطر الذي أُعطي سلطة الاعتراض على القرارات. ولضبط هذه السلطة الفردية، أحيل أي اعتراض منفرد من مدير المخاطر إلى المجلس للمراجعة.

ولا يزال الالتزام قائمًا إلى درجة عالية في ممارسات حوكمة الشركات في البنك. ولقد شكل المجلس منصب مدير الالتزام والذي يرأسه مباشرة رئيس مجلس الإدارة، وسوف يتحمل هذا الشخص مسؤولية مراجعة وتنفيذ وظائف الالتزام المتنوعة. وسوف ينسق مدير الالتزام مع وظائف التدقيق ومكافحة غسيل الأموال في البنك، وكذلك مع لجنة التدقيق في المجلس. وفي جوهر الأمر، سوف يكون لهذا المنصب الجديد درجة عالية من الاستقلالية، لتشجيع الإشراف بشكل أكثر حيادية.

وقد تم الفصل رسميًا ما بين مجلسي إدارة بنك مصر وبنك القاهرة في شهر أيلول/سبتمبر 2008،

غير أنهما لا يزالان يتشاركان نفس رئيس مجلس الإدارة غير التنفيذي. وبكونه تابعًا لبنك مصر، فإن بنك القاهرة مملوك من قبل الحكومة، ويحدد البنك المركزي المصري الرواتب. وقد تم تشكيل بعض اللجان الجديدة، ولكن لم يتم بعد تشكيل لجنة لمعالجة تعيين أعضاء مجلس الإدارة الجدد أو الأجور التنفيذية. ويجب على البنك الالتزام بالقانون رقم 159 لعام 1981، والذي ينص على أن يحدد المدراء الرواتب من صندوق الإصلاح المصرفي، والذي يمول في ذاته من مساهمات نسبة ضئيلة من أرباح البنوك الثلاثة المملوكة للدولة. ويحتفظ البنك المركزي بالإشراف على الصناديق. غير أن أجور مجلس بنك القاهرة غير مرتبطة في الوقت الحالي بالأداء، وكذلك لم يوفق المجلس لوائحه للالتزام بتعديلات قانون البنوك رقم 88 لعام 2003، والذي يعالج قضايا عديدة متعلقة بتعزيز حوكمة الشركات، وتشكيل لجان تدقيق، ونشر التقارير والالتزام بإجراءات تختص بتضارب المصالح.

وتم وضع لوائح أداء جديدة للموظفين تشتمل على عقوبات وإجراءات تأديبية في حالة عدم الالتزام بالمعايير والإجراءات الجديدة التي تأسست وفقًا لقانون العمل في القطاع الخاص. كما تم وضع مدونة لأخلاقيات العمل، ووافق عليها المجلس، وقُدمت للموظفين. وطُلبت توقيعات الموظفين للتحقق من أن اللوائح قد تمت قراءتها وفهمها. وطُلب تقييم وظائف مختلفة في البنك، من بينها الموظفون، على أساس نظام من خمس نقاط. وأصبح البنك أكثر تركيزًا على العملاء، من خلال فحص للعلاقة ما بين الفروع والعملاء، وتقييم ما إذا كان المديرون على علم بقضايا وهموم العملاء. وكان أجر المديرين حتى عام 2009 متعلقًا بالأداء في شكل علاوات، وليس مرتبطاً بالراتب بصورة مباشرة.

غير أن العديد من المشكلات لا تزال قائمة. فقد تأسست لجنة المخاطرة والائتمان مؤخرًا فحسب، وكبير موظفي المخاطر الجديد لم يقم بعد بالعديد من المبادرات المدرجة في الخطة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لجنة تحليل المخاطر بدأت فحسب في جمع البيانات وتحليل المواقف وتحمل المسئولية فيما يتعلق بوحدات مكافحة غسيل الأموال والتدقيق.

ومن الأمور المقلقة أيضًا أن المعلومات التي تصل إلى المجلس مربكة ولا تصنف تصنيفًا مناسبًا وفقًا للأولويات. ومنذ عام 2005 اجتمع المجلس مرتين في الشهر في المتوسط -اجتماع لبنك القاهرة، واجتماع لبنك مصر. وكانت الاجتماعات تستغرق 12 ساعة، ولكن تم تقليل فترتها إلى نصف ذلك الوقت.

ولا يزال البنك يمتلك نحو 400 عقار غير مرغوب فيه بأرجاء مصر، ويسعى لبيع جميع العقارات غير المستغلة من قبل البنك. ويجب أن يوافق المجلس على كل عملية بيع، وهي عملية مجهدة. ولزيادة القيمة المحصلة إلى أقصى حد، يحتاج المجلس إلى معرفة تفاصيل العقارات والأسباب التي تجعل بيعها في صالح البنك. ولا توجد مستندات مناسبة لهذه المعلومات، ولكن يعرفها هؤلاء الذين عملوا في البنك لفترة طويلة من الزمن. وكما هو متوقع، يستغرق إعداد المستندات والإعداد للبيع وقتًا طويلاً.

ولقد مر بنك القاهرة بتغيرات عديدة قبل وبعد محاولة البيع الأولى. وكما يثبت مثال البنك التجاري الروماني يمكن أن تمهد هذه التغيرات الطريق للبيع في المستقبل. ولكن السؤال الذي ما زال يطرح نفسه هو: هل تكفي هذه التغيرات؟



## أسئلة للمناقشة

- ما الطريق الذي تقترح أن يسلكه بنك القاهرة في المستقبل (مثال: الاندماج، العرض للبيع، بقاء الحال على ما هو عليه، العرض العام المبدئي، إلى آخره). وكيف يمكنه الإعداد لذلك؟
- بالاعتماد على حالة البنك التجاري الروماني، كيف يمكن تحسين حوكمة الشركات في حالة بنك القاهرة؟
- ما نوع الهيكلة أو رفع المستوى الذي تقترحه في إطار حوكمة الشركات لإعداد البنك للبيع مرة أخرى؟ اشرح توصيات شاملة لإعادة هيكلة بنك القاهرة باستخدام الأفكار التالية:
  - الإطار العام للحوكمة الرشيدة للشركات.
  - حقوق المساهمين.
  - الشفافية.
  - بيئة الرقابة الداخلية.
  - هيكل مجلس الإدارة ووظائفه ومسؤولياته.
  - المراقبة الخارجية (وزارة المالية، ومدققي الحسابات، ووكالات التقييم والتصنيف)




## مجموعة نقل - الأردن

تقوم هذه الشركة الأردنية بإنتاج منتجات مصنعة. ولقد أدركت مجموعة نقل أنه من الضروري لتوسعها واستقطاب شركاء ومستثمرين جدد أن تؤسس هيكلاً راسخًا لحوكمة الشركات. ولتحقيق هذا مهدت هذه الشركة العائلية لتعاقب الأجيال في إدارة الشركة لضمان أن يفهم كافة أفراد العائلة أدوارهم ومسئولياتهم وحقوقهم.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- يعتمد نمو الشركة على النضوج من مرحلة «إدارة الفرد الواحد» إلى كوادر الإدارة المهنية.
- الشفافية عنصر رئيسي في بناء الثقة ما بين أصحاب المصالح.
- حوكمة الشركات عملية تستلزم تخطيطًا طويل الأمد والتزامًا وموارد.
- تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات يساعد على جذب العاملين المتميزين والاحتفاظ بهم.

## الخلفية

تأسست مجموعة نقل عام 1952 وتتكون الآن من أكثر من 30 شركة، وتعد من أكبر المجموعات الصناعية في الشرق الأوسط. وكانت الشركة قد تأسست باسم نقل إخوان على يد الرئيس الحالي إيليا نقل. وهي شركة ذات ملكية عائلية، وتوظف نحو ستة آلاف شخص.

وبدأت الشركة كعمل تجاري متواضع يركز على استيراد وتوزيع المنتجات الغذائية، وبمرور السنوات قامت الإدارة باستراتيجية توسعية قائمة في أساسها على الصناعات التجارية التكاملية، والتوسع والتنوع في أرجاء الشرق الأوسط. وتغطي خطوط أعمالها الآن قطاعًا عريضًا من المنتجات بما فيها: الورق الصحي، والأقمشة غير المنسوجة، واللحوم المصنعة، ومقاطع الألمونيوم، والخرسانة جاهزة، والإسفنجي الصناعي/ «الفوم»، والأنابيب البلاستيكية، والأدوات المكتبية، ومواد التغليف المطبوعة.

## الانتقال من «إدارة الفرد الواحد»: إضفاء الطابع المؤسسي نظم وعمليات نقل

تولى غسان نقل ـ نائب رئيس مجلس الإدارة في مجموعة نقل ـ دورًا قياديًا في عام 1985، بعد نحو 33 سنة من تأسيس الشركة على يد أبيه، إيليا نقل. وفي ذلك الوقت طورت الشركة نشاطها من عرض البيع بالجملة لتشمل بعض المنتجات الصناعية. وبحلول عام 1985، كانت هناك أربعة مصانع في التشغيل، ورأى غسان نقل في الحال أنه حتى يمكن للشركة أن تنمو وتحافظ على وجودها، عليه أن يؤسس العمليات وأن يخصص المهام ويطور آليات تحمل المسئولية.

وقد واجهه التحدي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية. فقد كان العمل بدأ في شكل «إدارة الفرد الواحد» حيث يتخذ شخص واحد جميع القرارات. ولكن مع نمو الشركة، أصبح من شبه

المستحيل أن يستمر هذا النظام بكفاءة. وهو الأمر الذي يطلق عليه واضعو نظريات الأعمال اسم قضية «نطاق السيطرة والتحكم».

وفي مجموعة نقل، كان على المكتب الرئيسي استيعاب كافة أوامر الشراء والقيام بها وكذلك المستندات المحاسبية ومستندات التدقيق من المصانع الأربعة. وكان مستوى تحمل المسئولية محدودًا في خارج المكتب الرئيسي. وأصبح هذا دافعًا رئيسيًا لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشركات.. وفي أحد أوائل مشروعاته، قام نقل بفحص وتحديث وإعداد المستندات لكافة الإجراءات والأنظمة. وقد سمح له ذلك بالتقدم ببرنامج للامركزية لتنظيم الأنشطة. ولقد أيده أبوه تمامًا، وشجعه على تطبيق تعليمه النظري عمليًا. ويقول نقل إنه شعر بأنه محظوظ لأن أباه كان متقبلاً لسماع أفكار الآخرين، بغض النظر عن أعمارهم أو مناصبهم. وهذه الثقافة المنفتحة أثبتت أنها من الأصول الرئيسية للشركة.

وفي غضون السنوات الخمس التالية، ترأس نقل عملية اللامركزية. وقام بفصل وتفويض المهام، ووضع الأوصاف الوظيفية، وتأسيس التدابير المعمول بها لمساءلة المديرين والموظفين، ووضع خطط العمل، ووضع مؤشرات الأداء الأساسية، وبطاقات متوازنة لتقييم الأداء، وقام بتقييم الشركة في مقابل الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال في المنطقة وعلى المستوى الدولي. وحيث جاءت الخطوات المبدئية بمنافع ملحوظة، فقد تعاقدت الشركة مع استشاريين لمساعدتهم في الوصول إلى مستوى المهنية الذي تطمح إليه الشركة.

ونتيجة لهذه الإصلاحات يشترك المديرون، والموظفون، والعائلة في تحمل المسئولية مما يضمن استدامة الشركة. وقد تم تنفيذ خطة عمل لعشر سنوات تضمنت توقعات بالميزانية لكل عام. وكانت الشركة قادرة على وضع معايير القياس، وأن تقيس موقعها بالمقارنة مع الممارسات الأفضل في العالم. واستمروا في النمو في كل من الحجم ومستوى الأرباح.



### تنفيذ حوكمة الشركات

«نشأت [حوكمة الشركات] مما كان يبدو فطرياً وملائمًا. ولم تكن نتيجة لحضور ندوة معينة أو وجود استشاري قال: «هذا ما تحتاجون إليه بالتحديد»».

«لقد قمنا بها بأنفسنا. وهل تعلمون . بعد سنوات قليلة. حضرت ندوة عن الموضوع وكانت تلك اللحظة التي أدركت فيها أنها تسمى «حوكمة الشركات». فقد كان لدينا تقريباً 80% مما كانوا يتحدثون عنه. ثمانون في المائة! وهذا يثبت أن حوكمة الشركات ليست بالضرورة شيئًا يفرض على الشركات من الخارج».

«ويمكنني أن أقول لك إن في حالتي ما تم تطويره ونشأته في مجموعة نقل تم كاستجابة للتحديات والاحتياجات الحقيقية على أرض الواقع – وتحول إلى ما تطلق عليه حوكمة الشركات».

**غسان نقل |** نائب رئيس مجلس الإدارة، مجموعة نقل

### بناء مجلس فعال

أسست مجموعة نقل مجلسًا قويًا مكون من أعضاء من العائلة ومن خارجها. يتضمن أعضاء المجلس الذين يعملون في الشركة وأعضاء من خارج الشركة، وأعضاء من تخصصات في مجالات غير الجملة والتصنيع.

ويتضمن المجلس الحالي ثلاثة أعضاء من العائلة، ورئيسين لمجموعة نقل، ومدير لشئون الشركة، ومديرين اثنين مستقلين. وتضم لجان المجلس -وليس في المجلس ذاته- مديرين اثنين مستقلين آخرين. ولقد اختار نائب رئيس مجلس الإدارة غسان نقل أن يضيف مديرين اثنين مستقلين من خارج المجال . وهما مهندس ومصرفي ولكل منهما خبرة واسعة في مجاله . وذلك لاعتقاده أنه بقدرتهما أن يدخلا رؤية جديدة للمجلس، ويولدا تحديًا لطريقة تفكير وعمل المديرين الآخرين. ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة الستة الآخرون بخبرةٍ واسعة في مجموعة نقل، ويمكن أن يفكروا بدقة في مصالح الشركة. وبينما يبدو الأمر غريباً بالنسبة للبعض، فيعتقد نقل أن التركيب المختلط للمجلس يخدم في النهاية مصالح الشركة.

وتعمل لجنتان تحت إشراف المجلس: لجنة التدقيق، ولجنة تطوير الإدارة والأجور. ويرأس كليهما غسان نقل. وتتضمن لجنة التدقيق أيضا مدير شئون الشركة، والمصرفي (كمدير مستقل)، والرئيس المالي لشركة إقليمية كبرى، مروان نقل (شقيق غسان)، ومدير شئون الشركة، ومدير الموارد البشرية من شركة متعددة الجنسيات، وأحد المديرين المستقلين. ويباشر غسان نقل عمله في لجنة تطوير الإدارة والأجور.

ويحصل المديرون المستقلون على مكافآتهم وفقاً لميثاق المجلس. وفي كل عام يقدم خطاب تجديد للمديرين الحاليين، والذي يعطي فرصة التغيير في عضوية المجلس، أو تأكيد التكوين الحالي. ويلتزم المجلس باللوائح، والمواثيق، ووصف الأدوار التي تأسست في أثناء تطوير الشركة لنموذج الحوكمة بها. غير أنه كما أكد غسان نقل، فعلى الرغم من تطوير الإجراءات ووضع مراسيمها في إطار مؤسسي فإن المهم البقاء على استعداد لتغييرها.

## وضع دستور العائلة

تعرف غسان نقل على فكرة دستور العائلة في مؤتمر عن الشركات العائلية. وكان المؤتمر فرصة للتعلم من الشركات العائلية الأخرى التي شاركت بتجارب وتحديات مماثلة. وكان بإمكان رؤساء مجلس الإدارة والمديرين أن يتعلموا أفضل الممارسات التي أثرت في اتجاه شركاتهم.

وتطلب وضع دستور العائلة جهداً كبيراً واستغرق عامًا ونصف العام حتى اكتماله. ويعترف نقل بأنه عملية غير هينة، ولكن في نهاية الأمر، فإن وضع الإطار المعد بعناية أدى إلى أساس راسخ لهيكل الشركة ساعد على الحد من الصراع العائلي المحتمل. ومن تجربته فإن عنصر التوقيت من العناصر الأساسية للنجاح؛ ويساعد في إعداد دستور العائلة عندما يكون كبير العائلة قابضًا على زمام الأمور بالكامل في الشركة، وعندما لا يكون هناك أي مؤشر لصراعات في الأفق.

وعلى الرغم من أن مجموعة نقل لم تكن في حالة أزمة، فقد أدركت أن القضايا التي سيتناولها دستور العائلة سوف تنشأ في مرحلة ما في المستقبل. وعندما ظهرت المشكلات، كان بمقدورها أن تتعامل معها بسلاسة لأنها وضعت خطة عمل راسخة وواضحة. كما انتقلت مواد دستور العائلة مباشرة إلى النظام الأساسي للشركات القابضة التي تشغلها مجموعة نقل، مما ساعد على توحيد عمليات التشغيل في الشركات التابعة لمجموعة نقل.

وبينما ليس من الضروري التعاقد مع خبير أو مستشار لصياغة دستور العائلة، فقد وجدت مجموعة نقل منفعة في العمل مع برايس واترهاوس كوبرز، والتي تقدم خدمات للأعمال العائلية للمساعدة في إعداد دستورها العائلي. ويحكم دستور مجموعة نقل كافة عناصر تدخل العائلة في العمل بما في ذلك: من الذي سينضم إلى المجلس؟ ومن المسموح له بالعمل كرئيس له؟ والمؤهلات اللازمة للمناصب فيه؟ ومن الذي سيُسمح له بالاستحواذ على أو امتلاك أسهم في الشركة؟ وامتيازات أقارب الدرجة الأولى في مقابل الأنساب؟ وكيفية إجراء التقييم لأفراد العائلة؟ وسياسات التوظيف والأجور والتعليم؟

وتم تحديد سياسات التوظيف بوضوح، مثل: القواعد التي تحكم كيفية دخول أفراد العائلة إلى الشركة، ومن سيرأسهم (مثال: لا يمكن أن يرأس الأب أو الأم الابن/الابنة). ويلزم على أفراد العائلة أن يحصلوا على خبرة خارجية لمدة عامين على الأقل قبل الانضمام للشركة. وهذا دليل مشترك فيما بين الشركات العائلية: يلزم أفراد العائلة بالسعي للحصول على خبرة عمل خارج الشركة، والتي تأتي بالنفع على الشركة والموظف.

كما تناول البروتوكول هيكل ملكية الشركة. وكجزء من خطة تعاقب الأجيال في إدارة الشركة، والاستدامة، وكطريقة للحفاظ على الثروة في داخل العائلة، حدد الدستور خطة لأفراد العائلة للبدء في امتلاك أسهم في الشركات التابعة لمجموعة نقل.

### الشفافية الطوعية

على الرغم من أن مجموعة نقل شركة عائلية خاصة غير مدرجة، فإنها غير ملزمة من قبل الحكومة بنشر بياناتها المالية. غير أن الشركة تقوم بتجميع تقرير سنوي داخلي تطوعي يفصح عن المعلومات التي تشتمل على عدد العاملين، ومعدل تغيرهم، ومؤشرات مسئولية الشركة الاجتماعية (مثل البصمة البيئية)، والمشاركة في خدمة المجتمع، والأعمال الإنسانية في مؤسسة العائلة.

وتعترف مجموعة نقل بأهمية تقديم سجل يحدد الشركاء الحاليين والمحتملين من أجل ضمان الحصول على شراكات استراتيجية. فعلى سبيل المثال، أصبحت الشركة مؤخراً موزعاً مسجلاً لسيارات أودي، وبورش، وفولكس واجن، وسكودا، ومان، ولمبورجيني. وكان من شروط الترخيص وجود مستندات واضحة لعمليات تشغيلها. وقام التقرير السنوي بوظيفته كأداة تواصل تمتاز بالشفافية مع الشركاء التي تقوم الشركة بأعمالها معهم.

## جذب وتوظيف العاملين المتميزين، ومهنية الإدارة، والفصل بين منصب الرئيس التنفيذي والرئيس

جذبت ممارسات الشفافية في الشركة عاملين مرتفعي التميز، الأمر الذي يعد -كما يؤكد نائب الرئيس- عاملاً رئيسيًا ساهم في نجاح الشركة. ويحصل العاملون على أجورهم بإنصاف وفقًا لاستراتيجية الشركة، ويتعرفون بوضوح على طرق التقدم في داخل الشركة. ويقوم هيكل الشركة بحيث يمكن لأي شخص أن يرتقي المناصب العليا، حتى منصب الرئيس التنفيذي، وذلك على الرغم من كون الشركة ذات ملكية وإدارة عائلية.

وهناك العديد من الشركات العائلية التي لا تقبل فكرة تعيين شخص من خارج العائلة في منصب الرئيس التنفيذي. غير أن مجموعة نقل أدركت أن الرئيس التنفيذي لا يمارس السلطة في الشركة بمفرده، ولكنه ينفذ رغبات المجلس الذي يؤدي وظائفه كما ينبغي، ويمثل المجلس بدوره المساهمين. وكما اكتشفت بعض الشركات العائلية أنه قد يكون من الأفضل ألا يكون الرئيس التنفيذي من العائلة، خاصة في الجيلين الثاني والثالث، وما بعدهما. وقد يوجد هناك رئيس تنفيذي كفؤ في العائلة، غير أن السعي لتعيين رئيس تنفيذي من خارج العائلة يمكن أن يوسع من مجال المواهب المتاحة، كما يحد من التوتر ما بين أقسام العائلة المختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فحتى في حالة اختيار فرد من العائلة كرئيس تنفيذي، فإن القدرة على اختيار شخص من الخارج قد تعطي حافزًا لمنٍ هو من العائلة؛ حيث إن المهارات والحماس والكفاءة هي التي تحدد اختيار الرئيس التنفيذي بدلاً من أن يكون حقًا طبيعيًا. وذكر كل من مؤسس مجموعة نقل والجيل الثاني أن الاحتفاظ بالموظفين ذوي التميز العالي صعب في الشركات العائلية للاعتقاد بأن فرص الترقي محدودة بالنسبة لهؤلاء من خارج العائلة. بالإضافة إلى ذلك يمكن لأفراد العائلة في غياب سياسات معينة تحدد توقعات الأداء أن

يشعروا بالأمان الزائد عن الحد في مناصبهم ولا يبذلون قصارى جهدهم.

## الأثر الناجم عن الإطار الراسخ لحوكمة الشركات

«انعدام الهيكل والإجراءات والانتظام والتوافق سيمثل بالتأكيد مخاطرة كبيرة لك في أوقات الشدة. ذلك لأنه قد يكون لديك بعض المديرين الذين سيتخذون قرارات معينة يمكن أن تتسبب في مشكلات جسيمة لانتقاصهم الخبرة، ليس من الناحية المالية فحسب وإنما من ناحية الصيت أيضًا.

ومن الصواب أن هناك ما يسمى كيان الشركة وأن يكون منفصلاً عن الأفراد الذين تتكون منهم الشركة. وإذا لم تضع ممارسات أعمال شركتك في إطار مؤسسي يشتمل على إجراءات مكتوبة، ومستندات، وخطط للتواصل، ورؤية، ومهمة، إلى أخره، فإنك تخاطر بأن يترك الشخص العمل ومعه تلك المعلومات التي ستكون قد فقدت».

**غسان نقل |** نائب رئيس مجلس الإدارة، مجموعة نقل

وهناك منافع أخرى أيضاً، فيذكر نائب الرئيس أن الأشخاص الذين يمتازون بالطموح يقومون بفحص صاحب العمل بقدر ما يتعرضون هم أنفسهم للفحص في المقابلات الشخصية. ومن خبرته الشخصية، فإنهم يرغبون في أن يتأكدوا من أن فرص الترقي موجودة وهي جزء من طبيعة ثقافة الشركة، خاصة في شركة عائلية. وفي حالة مجموعة نقل، تنسب الشركة قدرتها على جذب موظفين متميزين والاحتفاظ بهم مباشرة إلى ممارسات حوكمة الشركات بها، والسياسات الخاصة بتشجيع تقدم الموظفين.

وتبعًا لتجربة مجموعة نقل فإن تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات أدى إلى كل من تحسين الكفاءة الداخلية وتعزيز العلاقة مع العملاء.

وعلى الرغم من أنها شركة غير مدرجة فقد قامت مجموعة نقل باستثمارات ودخلت في شراكات لم تكن محتملة إذا لم تعرض الشركة أساسها الراسخ من الحوكمة. كما أصبح توثيق الشركة الشامل لبياناتها المالية والتقارير السنوية أساسيًا في جذب وتأسيس الشراكات.

وترى الشركة أن ممارسات حوكمة الشركات المحسنة بها -مثل وضع إطار مؤسسي للممارسات التي لم تكن نظامية في السابق، ووجود مجلس قوي، وضوابط وموازين فعالة- هي عناصر رئيسية في نموها المتوسع. وقد وجدت مجموعة نقل أن البنوك وشركات القطاع الخاص أكثر اهتمامًا بالعمل مع الشركة مقارنة بالشركات التي لم تحدد أنظمة لممارستها، خاصة إذا كانت تلك الشركات تعمل في الأسواق الناشئة، حيث قد تؤدي قلة الموارد إلى عرقلة الإشراف والأنظمة الحكومية.
واتسعت مجموعة نقل من أربع شركات تابعة لها في عام 1985 إلى 30 شركة في الوقت الحالي.

وكما يذكر نائب الرئيس، فإن مستوى النمو لم يكن ممكناً بدون ممارسات حوكمة الشركات الأفضل.



## أسئلة للمناقشة

- كيف تختلف حوكمة الشركات ما بين شركة عائلية وشركة مملوكة من قبل مساهمين لا يتبعون لعائلة أو ذات ملكية متنوعة؟
- هل تعتقد أن رئيسًا تنفيذيًا من خارج العائلة سيقوم بمهام المنصب بفعالية في شركة عائلية أو أن الرئيس التنفيذي يجب أن يكون دائماً من بين أفراد العائلة؟
- ما مميزات رفع مستويات الشفافية بالنسبة للمساهمين، والعاملين والشركاء؟ وما هي العيوب؟




### أن سي أ – رويبة – الجزائر

تأسست هذه الشركة العائلية في الجزائر عام 1966 لتصنيع الأغذية والمنتجات الزراعية. ولتيسير نموها، قررت الشركة أن تدخل شريكًا في الملكية. وكان من بين شروط الاستثمار أن طلب الشريك من أن سي أ – رويبة أن تغير أسلوب الحوكمة في الشركة. وقد أدت التعديلات إلى زيادة الاستقرار والنمو في الشركة مما عاد بالنفع على أن سي أ والمستثمر.

### الدروس الرئيسية

- تلعب الشفافية دورًا كبيرًا في جذب رأس المال.
- التواصل المنظم مع أفراد العائلة من العوامل الرئيسية في نجاح الشركات العائلية.
- يساعد تطبيق أفضل ممارسات حوكمة الشركات في حل صراعات الأجيال المحتملة في العائلة.

---

## الخلفية

طوال السبعينيات في القرن العشرين عملت أن سي أ – رويبة في تصنيع المنتجات الغذائية والزراعية. وفي ذلك الوقت وتحت سياسات الجزائر التي اتسمت بالقيادة الاشتراكية، تدخلت الحكومة في قرارات الشركة الاستثمارية، وكان أسلوب الإدارة بعيدًا عن الشفافية. وبحلول الثمانينيات تراخت القيود الاقتصادية إلى حد ما وحصلت الشركة على موافقة للتوسع، غير أن الدولة واصلت قيودها على طاقة تشغيل معدات الشركة.

وفي التسعينيات بدأ عهد جديد من التحرر السياسي والاقتصادي. وجاءت هذه التغيرات السياسية والاقتصادية في وقت مهم، حيث واجه الجيل الثاني من العائلة التحدي الرئيسي الذي يواجه العديد من الشركات العائلية: إذا لم تتوسع الشركة، سيتفوق حجم العائلة عن الشركة. وأدرك الرئيس التنفيذي أنه ستكون هناك حاجة إلى تمويل النمو المناسب. غير أنه كان من المستحيل أن يسعى للحصول على تمويل مصرفي لأن معدل الدين بالشركة كان مرتفعًا للغاية. ولذلك اتخذ قرارًا شجاعًا بأن يدخل شركة خاصة من خارج العائلة. وعلى الرغم من التردد الشديد، اقتنع أفراد العائلة في النهاية بأن هذه الخطوة هي الاختيار الوحيد المجدي اقتصاديًا للنمو.

## قدرة الشفافية على جذب الاستثمارات

لاحظ سليم عثماني عند توليه منصب الرئيس التنفيذي في أن سي أ – رويبة عام 1999 أنه نتيجة لانعدام وجود قواعد إرشادية واضحة تعود إلى تاريخ تأسيس الشركة، فإن الممارسات المحاسبية بها لا تتفق مع الممارسات الأفضل دوليًا.

لقد كانت بيئة السياسات الحكومية والضرائب الباهظة سببا في تثبيط همم ليس فقط أن سي أ –

روبية بل الكثير من شركات القطاع الخاص في الجزائر للإفصاح التام عن معلوماتها المالية. غير أن عثماني الذي تلقى تعليمه في تونس وعمل في كندا لمدة أربع سنوات، كان متحمسًا لأن يدفع الشركة للتنافس على المستوى الدولي. وأدرك أنه لتحقيق أهداف العمل، يجب أن يضع في المقدمة قضايا مثل تأكيد الجودة، وتسوية العمليات مع ذوي العلاقة، والشفافية مع المساهمين.

كان النشاط الرئيسي للشركة هو مصنع لتصنيع الأغذية، غير أنه في نفس الوقت تقريبًا الذي أصبح فيه عثماني رئيسيًا تنفيذيًا، حصلت الشركة على ترخيص لتصنيع وبيع منتجات المرطبات. وكانت فرصة مثالية لتقديم أسلوب تشغيل جديد. وقد حافظت العائلة على الشركة الرئيسية، غير أنها أبلغت بأن الفرع الجديد سينفذ أسلوب إدارة يقوم على أساس الشفافية التامة ما بين العائلة والعاملين وصناديق الاستثمار والبنوك وأصحاب المصالح.

وقد جاء الحصول على امتياز وكالة المرطبات في لحظة سانحة، فقد كانت هناك تغيرات عديدة في السوق، ونتيجة لسلطة الدولة، فقد كانت الشركة تعمل بأسلوب يقوده العرض بدون استجابة للسوق. وفي نفس الوقت، كان حجم العائلة أخذ في الكبر، وكان على الشركة أن تجد طريقًا للتوسع المربح.

وقد درس عثماني شبكات التوزيع وأعاد تنشيطها، كما نظم خط الإنتاج، وأدخل برامج تدريب للعاملين. وكانت تلك الخطوات لازمة للحصول على رأس مال لتمويل توسع الشركة. وفي العام الأول، كان نظام العمليات الجديد صعب التنفيذ، غير أن الشركة لاقت زيادة في المبيعات قدرها 50% نتيجة لتحسن الأداء.

وطوال تلك العملية، وضع عثماني إطارًا منظمًا للتواصل المفتوح والدائم مع المساهمين. وتدخل المساهمون جميعًا بصورة مباشرة في القرارات الرئيسية، أو أبلغوا بها على الأقل. وبدون هذا التواصل المنظم ربما لم يكن باستطاعته الحصول على تأييد كافة المساهمين في الموافقة على رؤية الشركة الجديدة، مما أدى في النهاية إلى نجاح الشركة الحالي.

## أهمية التقرير السنوي في التواصل مع المساهمين

منذ عام 2003، بدأت شركة أن سي أ – روبية في نشر تقرير سنوي مما يسمح بالتواصل الواضح والفعال ما بين المساهمين، والعاملين، والمستثمرين، والعائلة. ولم يعد المساهمون الذين من العائلة في الغالب بحاجة للاستفسار عن الأرباح والخسائر أو ما تقوم الشركة به؛ فقد نشر كل شيء في التقرير السنوي. ولتشجيع تحمل المسئولية، تحمل رئيس كل إدارة المسئولية عن إدارته أو إدارتها في التقرير السنوي. وقد تضمن أقسامًا عن التسويق والتمويل والبيئة، وكتب الرئيس التنفيذي ملخصًا تنفيذيًا لكافة الأقسام.

وفي بداية كل عام قام الرئيس التنفيذي بإعداد رؤيته للعام التالي. وكان الخطاب الموجه إلى المدراء والمساهمين عبارة عن نظرة شاملة لكيفية رؤيته لأسلوب التشغيل في الشركة في العام القادم على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والتشغيلية، وكذلك بالنسبة للمبيعات والأسهم والاتجاه الاستراتيجي. كما تضمنت الوثيقة التقييم لتوقعات العام السابق في مقابل النتائج الواقعية.



«فور دخول صندوق الاستثمار الخاص إلى شركتنا في عام 2005، تغيرت الأمور تماماً. تمكنا من جذب استثمارات جديدة و الارتقاء إلى مستوى جديد تماماً في حوكمتنا».

**سليم عثماني |** الرئيس التنفيذي، أن سي أ - رويبة

ويعتبر الأداء المالي والعمليات الراسخة من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار. غير أنه يلزم التواصل بشأن المعلومات الخاصة بالشركة بأسلوب واضح وشفاف يساعد الناس على تقدير وتقييم ما لدى الشركة. وفي ذلك الوقت، فأن سي أ - رويبة كانت من بين الشركات المحلية القليلة في الجزائر التي تصدر تقريراً سنوياً، تضمن خطة الشركة التوسعية ورؤيتها وأرقام أرباحها وخسائرها، وكذلك مؤشرات الأداء الرئيسية. واستطاعت الشركة بصورة فريدة في هذه السوق وبخطى سابقة لمنافسيها في مجال الشفافية أن تحظى بثقة المستثمرين وتجتذب استثمارات جديدة من خلال صندوق الاستثمار الخاص الإقليمي المعروف باسم «إفريقيا إنفست».

«لم يكن باستطاعتنا أن ندير النمو السريع إذا لم نقم بتنفيذ سياسة حوكمة رشيدة للشركات ترتكز على الشفافية واستراتيجية التواصل المنظم مع مختلف أصحاب المصالح بما فيهم العائلة».

**سليم عثماني |** الرئيس التنفيذي، أن سي أ - رويبة

عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص في عام 2005، طلب تغييرات جسيمة في حوكمة الشركة كأسلوب لحماية أمواله، وكما اتضح أن التغييرات كانت مربحة لجميع الأطراف. فقد أعطت التعديلات اللازمة للحوكمة» إفريقيا إنفست» ثقة أكبر في استثماره، بينما حسّنت أن سي أ - رويبة من هيكلها الداخلي، وزادت ثقتها ووسعت رأس مالها. وعادت زيادة نمو الشركة بالنفع على كل من إفريقيا إنفست وأن سي أ - رويبة.

## تسوية الخلافات

في أية شركة ستكون هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية في الشركات العائلية تضيف بعداً إضافياً، ويمكن أن تنشأ صراعات خطيرة، وأن تتخذ قرارات ليست هي الأنسب لصالح العمل. وفي أن سي أ، لم تتم معالجة غالبية خلافات العائلة كما ينبغي في اجتماعات المجلس.

وكانت إجراءات قد وضعت للحد من الصراعات بتوثيق الوضع. وفي كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما، سجل الرئيس التنفيذي القضية والحل في خطاب رسمي. وأدت هذه الخطوة البسيطة إلى حل

مشكلة من المشكلات الشائعة في العديد من الشركات (سواء العائلية أو غيرها)، وهي أن الاختلاف في وجهة النظر ومرور الوقت يؤدي إلى الاختلاف في تذكر وقائع ما حدث بالفعل.

> «إذا تمت إدارة الأموال بصورة غامضة، فإن هذا يؤدي إلى توتر داخلي مع هؤلاء الذين يديرون التدفقات المالية. وإذا لم تكن تدفقات العوائد تمتاز بالشفافية، فلن يمكن الحفاظ على استدامة الرؤية الاقتصادية ومستقبل الشركة».
>
> **سليم عثماني** | الرئيس التنفيذي، أن سي أ - روبية

وعندما انضم عثماني إلى الشركة العائلية أدرك بسرعة أن نمو العائلة تجاوز في سرعته نمو الشركة، وقدر وجود نحو 45 فردًا من أفراد العائلة باعتبار حالات الزواج والمواليد منذ إنشاء الشركة. وفي غضون ست سنوات أخرى كان من المتوقع أن يزيد العدد إلى أكثر من 65 شخصًا. ولذلك فقد كان بحاجة لأن يفكر في طرق جديدة لجذب رأس مال إلى الشركة بينما يحافظ على دور العائلة وقدرتها على المشاركة في أن سي أ - روبية. ولو أن الوضع ظل على حاله، لأدت حاجة العائلة المالية إلى تضييق خناق الشركة.

وكانت المرحلة التالية من استراتيجية الشركة هي أن تدرج في سوق الأوراق المالية وعرض 20-25% من رأس مالها للتداول، غير أنه لدخول سوق الأوراق المالية بنجاح، على الشركة أن تتمتع بثقة السوق. ولحسن الطالع ساعدت تحسينات حوكمة الشركات في الشركة، خاصة في مجال التقرير والشفافية، في هذه الخطوة التالية. وكان التواصل والنقاش المتواصل ما بين أفراد العائلة من الضروري في أثناء تنفيذ التغييرات اللازمة لتسجيل الشركة في سوق الأوراق المالية. واحتاج أفراد العائلة لأن يدركوا محركات وآثار هذه القرارات، حيث كانت ستؤثر على خططهم في البقاء في الشركة أو الخروج منها. وللقيام بهذا بصورة منظمة، كلف الرئيس التنفيذي شخصًا من العائلة -يمتهن المحاماة- بمراجعة وتنسيق كافة القرارات الرئيسية والخطط الاستراتيجية مع بقية أفراد العائلة، ونشر المعلومات الأخرى المتعلقة بهذه العملية.

## أسئلة للمناقشة

- ما مستوى الشفافية المناسب في إدارة الأعمال؟
- هل يوجد إطار منظم للاتصال بشكل مناسب في شركتك بحيث يؤدي إلى طمأنة المساهمين والشركاء والمستثمرين المحتملين؟
- هل توثيق كيفية تسوية المشكلات المختلفة يضيف نوعًا من التناسق في التعامل معها في المستقبل، أم يفرض على الشركة الالتزام بأسلوب معين بلا محل للمرونة؟
- استغلت أن سي أ - روبية فرصة دخول عمل جديد لتدشين تغيير كبير في كيفية تشغيلها والاتصالات بها. هل لديك دراية بأي أعمال أخرى استغلت منتجات أو أنشطة جديدة في تغيير أساليب عملياتها الرئيسية؟ هل تعتقد أنه كان بإمكان أن سي أ - روبية أن تغير من حوكمة الشركات بها بدون فرصة أعمال المرطبات؟

## بوتيك القابضة – لبنان

BUTEC

كانت هذه الشركة العائلية في حاجة لاجتذاب رأس المال والعاملين ذوي الكفاءات العالية حتى تواصل النمو. وقد خدمت ممارسات الحوكمة الأفضل احتياجات الشركة في النمو، كما ضمنت المعاملة المتساوية والمنصفة ما بين الموظفين من العائلة ومن خارج العائلة.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- يمكن أن يصبح الالتزام بحوكمة الشركات وسيلة قوية لجذب التمويل.
- يمكن للمديرين المستقلين أن يجلبوا خبرة عالية المستوى للشركة.
- تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات يعزز من الوظائف الرئيسية مثل: التدقيق، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية.

### الخلفية

تأسست شركة بوتيك –وهي شركة إنشاءات لبنانية متوسطة الحجم– عام 1963. وتملك عائلة يونس حصة قدرها 75%، بينما يمتلك مساهمون آخرون وعاملون 15%، وتملك مؤسسة التمويل الدولية 10%. ولا يزال مؤسس الشركة يقبض على زمام الأمور في منصب رئيس مجلس الإدارة، بينما يشغل ابنه حاليًا منصب نائب المدير العام.

وتركز الشركة بصورة خاصة على قطاع النفط والغاز، والمرافق، وإدارة مياه الصرف، ومشروعات البنية التحتية والتي تمثل نحو 90% من إيراداتها. وتتنوع خبراتها وتغطي مجالات متعددة كالتصميم والهندسة المدنية وتركيب المصانع المتخصصة والأجهزة، بالإضافة إلى الأشغال العامة وإنشاءات المباني. ولقد توسعت بوتيك في بلدان أخرى بالمنطقة من بينها: الجزائر وقطر والإمارات العربية المتحدة.



«كما هو الحال في كل الشركات، وبخاصة في المجال الذي نعمل فيه، من المهم أن يوجد تدفق مستمر لرأس المال وعمالة ذات كفاءة عالية. ولتحقيق هذا، يحتاج المقرضون لأن يثقوا في المعلومات التي تقدم لهم. وبالنسبة لنا، فإن التزامنا بتدقيق جاد سمح لنا بأن نحظى بمثل هذه الثقة».

**منى عقل** | أمين السر، بوتيك

تتمتع بوتيك بتاريخ من الابتكار والانفتاح على أساليب مختلفة لتحسين عملياتها. فقد وسعت الشركة من مشروعاتها في بلدان عديدة، وذلك -في الغالب- من خلال العمل مع شركاء مشتركين مما سمح لها باكتساب معرفة جديدة وخبرة في ممارسات أعمال مختلفة.

ولقد شهدت الشركة نموًا سريعًا بزيادة في إيراداتها تقدر بنحو 360% في الفترة من عام 2005 إلى عام 2007 (من 24 مليون دولار إلى 88 مليون دولار)[26]. وكان معظم هذا النمو نتيجة لقدرة الشركة على فهم الأسواق الدولية وكذلك التزامها بالجودة.

## عملية تحسين حوكمة الشركات

ولقد خضعت الحوكمة في بوتيك لفحص صارم من مؤسسة التمويل الدولية التي اشترت حصة في الشركة، واستثمرت 15 مليون دولار في شبه رأس المال. وشجعت مؤسسة التمويل الدولية -التابعة للبنك الدولي والتي تستثمر في تطوير القطاع الخاص في الأسواق الناشئة- ممارسات حوكمة الشركات باعتبارها آلية لتشجيع شركات أكثر نشاطًا، مما ينعكس بالتالي على الاقتصاد.

وباعتبارها مستثمر في بوتيك، طالبت مؤسسة التمويل الدولية بتنفيذ عدد من ممارسات حوكمة الشركات كوسيلة لزيادة استدامة الشركة. وبناء على توصيات مؤسسة التمويل الدولية، أضافت بوتيك مديرين مستقلين للمجلس، وحسنت من عملية التدقيق الداخلي، ونفذت المبادئ التوجيهية لشفافية التقارير المالية، ووضعت إجراءات جديدة لإدارة الموارد البشرية.

«أردنا أن نميز أنفسنا عن بقية الشركات العاملة في الدول النامية . وأردنا أن نضع معياراً تتطلع إليه الشركات الأخرى».

**منى عقل |** أمين سر، بوتيك

## إعادة هيكلة المجلس

قررت بوتيك إضافة ثلاثة مديرين مستقلين إلى مجلسها. ودعا المجلس حقوقيًا معروفًا للانضمام كمدير مستقل، وساعد رأيه الشركة في التوافق مع الممارسات القانونية في لبنان والدول الأخرى التي تعمل بها. ومدير مستقل آخر هو محرر لمجلة اقتصادية مهمة في العالم العربي، وتعتبر معرفته بالبلدان التي تتوسع بوتيك فيها من الأصول الرئيسية للمجلس. كما انضم أيضا مسئول سابق بالبنك الدولي والذي ساهم بخبرة قيمة بخصوص عملية التدقيق الداخلي التي كان يجري تطويرها في ذلك الوقت.

وبالتوافق مع توصيات حوكمة الشركات، تم اختيار هؤلاء المديرين لأن خبرتهم من خارج النشاط الجوهري لبوتيك. وشعرت الشركة بأنهم سيقدمون لمستثمريها ثقة إضافية، كما سيساعدون في التوسع في الأسواق الجديدة من خلال أفكارهم الجديدة المطّلعة. وقد وفر هذا الهيكل للشركاء

[26] دليل تطبيق الحكم الصالح في الشركات العائلية. الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. 76. يوجد على: http://www.transparency-lebanon.org/publications/foecgen.pdf.

والمستثمرين ضمان الاستمرارية والاستقرار في عملية صنع القرار في الشركة، كما حسن وارتقى بإجراءات التقرير في بوتيك، وساعد الإدارة في تحليل المخاطر التي تواجه الشركة.

## تحسين التدقيق الداخلي والتقرير المالي

خلال تقييم أجرته مؤسسة التمويل الدولية، ظهرت الطبيعة الضعيفة لنظام التدقيق كعامل رئيسي من عوامل القلق، وفي شهر آذار/مارس 2009، ركزت بوتيك على تأسيس قسم التدقيق الداخلي الذي ليس شائعًا في شركات الشرق الأوسط كما هو الحال في الشركات الغربية والأسيوية. بالإضافة إلى ضمان وضع السياسات والعمليات في موضعها وقيامها بوظائفها، يضمن التدقيق الداخلي للإدارة العليا والمجلس التأكد من جودة التقارير التي يتسلمونها. كما يعطي قسم التدقيق الداخلي الشركة قدرة تحليلية إضافية يمكن أن تستغل بطريقة أسرع وتوظف بمرونة أكبر عند مقارنتها باستخدام مدققين واستشاريين من الخارج.

وكان بإمكان بوتيك أن تنتفع من أحد مشروعاتها المشتركة مع شريك فرنسي رئيسي في تطوير قدرة التدقيق الداخلي بها. ولقد انضم العاملون في بوتيك إلى فريق من المهنيين المرموقين في مجال تقييم العمليات التي يتم تنفيذها في إجراء التزامات المشروع التعاقدية. ولقد شاركوا في وضع وتنفيذ خطط تدقيق في مكاتب الموقع والمكاتب الميدانية، وبهذا أصبحوا مشاركين نشطاء في مراقبة وتقييم المشروعات وفي التقرير الذي يقدم إلى المسئولين التنفيذيين عن المشروع المشترك. وكنتيجة لذلك التزمت لجنة إدارة المشروع ونفذت توصيات التدقيق الداخلي، مما نجم في النهاية عن تعاون أفضل في إطار المشروع المشترك وتحسين النتائج النهائية للمشروع.



فريق الهندسة من "بوتيك" أثناء اجتماع لمناقشة المعاملات المالية.

ويجري القسم الآن عمليات تدقيق دورية في فروع الشركة المختلفة. ويحسن نظام الرقابة الذي هو جزء رئيسي من عملية التدقيق في وظائف الشركة اليومية مثل: التقرير المالي، وتقييم المخزون، والتسريح، وتعديل الإجراءات القياسية، والاتصال بين المكاتب الميدانية والوكالات، وكذلك بين الوكالات والمكتب الرئيسي.

ولتكملة التحسينات في التدقيق الداخلي، عيّن مدير ذو خلفية مالية لضمان أن النظام المحاسبي يتوافق مع الأنظمة والإجراءات الدولية. كما كلف بتأسيس شفافية الحسابات في أرجاء الشركة.

## إدارة الموارد البشرية

كانت بوتيك على دراية بالحاجة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية بها بينما تواصل نموها. وبدأت الشركة في تناول المشكلة عام 2009، فبدلاً من شغل المناصب الرئيسية بصورة عشوائية أو البناء على العلاقات الموجودة، أدخلت تحسينات على عملية التوظيف بإحضار خبراء متخصصين للتوفيق بين احتياجات الشركة والأشخاص الذين يتمتعون بمجموعة المهارات المناسبة. كما ركزت عملية التوظيف على احتياجات عمليات الشركة في الخليج، من أجل توفير العمالة المناسبة للعمل في هذه السوق النامية.

وفي إطار معالجة أداء الموظفين، أدخلت الشركة إجراءً يتمثل في القيام بعمليات تقييم لكل موظف بمفرده للاطلاع الصحيح على قدراتهم. وقد تم ربط هذا العنصر بالأجر.

وكما تذكر الإدارة، فإن فترة خدمة العاملين في بوتيك تميل لأن تكون أطول عند مقارنتها بالشركات الأخرى التي لها نفس الوضع. وللحفاظ على رضاء العاملين، رتبت بوتيك فرصًا للتقدم المهني، لتشجيعهم على تحسين قدراتهم وتنويعها. وتعلن فرص العمل الجديدة داخليًا أولاً لإعطاء عامليها فرصة لتعزيز قدراتهم المهنية. كما تجري الشركة عملية لتطوير خطة لدراسة الطلبات الفردية.

ولطبيعة عملها، شجعت إجراءات حوكمة الشركات الشركة على الانتباه بشكل خاص إلى قضية الصحة والسلامة، مما أدى إلى تعزيز السياسات القائمة، بما فيها تكوين قسم متخصص لضمان أرقى معايير الصحة والسلامة. وأدت توصيات حوكمة الشركات إلى إصابات أقل خلال العمل، خاصة في منطقة الخليج حيث تتسم قضية الصحة والسلامة بحساسية شديدة.

وقد لاحظت الشركة تأثيراً مضاعفاً في إطار المميزات الناجمة عن الخطوات التي اتخذت لتشجيع رضاء العاملين. ولاحظت الشركة ارتفاعًا في حضور الندوات، وزيادة عدد التدريبات التي تمت، والأهم من ذلك هو تحسن الإنتاجية.



### أسئلة للمناقشة

- ما منافع وجود برنامج تدقيق داخلي فعال؟
- ما المهارات أو الخبرات التي ستكون نافعة للمجلس؟ هل توجد لديك؟ هل يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار إضافة مدير مستقل لاكتسابها؟
- ما السياسات التي يمكن للمجلس وللإدارة العليا الالتزام بها لتحفيز العمالة بأفضل شكل؟




## إراميدك - المغرب

أدركت إراميدك -التي استحوذت عليها مؤخرًا شركة خاصة- حاجتها لأن تؤسس ممارسات حوكمة ومواطنة الشركات حتى تنمو وتحافظ على مركزها في السوق. وتعكس هذه الممارسات التزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل به وأصحاب المصالح الآخرين بمن فيهم المستثمرون والعاملين.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- تأسيس قيم شركات راسخة وسلوكيات مسئولة تجاه المجتمع، يمكن أن يضع الشركة في موقع الصدارة في مجالها، وأن تجتذب قائمة عملاء ممتازة.
- من الضروري بناء الثقة ما بين المساهمين والإدارة عن طريق ممارسات حوكمة الشركات والتقارير الشفاف والاتصالات الفعالة.

### الخلفية

إراميدك هي شركة متوسطة الحجم في المغرب، وواحدة من كبار موردي الأجهزة الطبية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وكانت الشركة قد تأسست في البداية على يد شقيقين عام 1976، وعملت كشركة عائلية حتى عام 2007 حين اشترتها شركة استثمار خاصة. وتعمل إراميدك على أساس رؤية استراتيجية واضحة، وتعتنق المسئولية الاجتماعية والتطوير المستدام، مما يضع إراميدك كشريك في الخدمات بأخذ عملائها والمجتمع الأوسع في الاعتبار. ويقود المجلس مستثمرون من شركة الاستثمار الخاصة، التي تحمل 95% من أسهم الشركة. ويحمل الرئيس التنفيذي الخمسة في المائة المتبقية من الأسهم.



«بناء ثقافة من القيم الراسخة هو أسلوبنا لضمان استدامة إراميدك. لقد اعتنقنا الإنصاف والشفافية في كافة معاملاتنا ومعروفون بهذا. وفي الحقيقة فالطريقة الوحيدة التي تصلح هي الإدارة القائمة على القيم. ابحث عن الأشخاص الذين يمتازون بالذكاء والكفاءة، ولكن الأهم من ذلك، الأشخاص الذين يهتمون ويحافظون على قيمك الجوهرية.

حيث إن 65% من أعمالنا تنتج عن مناقصات عامة، لم نتساهل أبدًا تجاه انعدام الشفافية أو الفساد في تقديم المناقصات. ومن خلال، خبرتي من الخطير جدًا لهؤلاء الذين يقولون إن الفساد مهم للعمل، فهم لن يتمكنوا أبدًا من تطوير كفاءات وقدرات داخلية. وهم للأسف سلكوا الطريق الأسهل».

**رشيد بلكهيه** | الرئيس التنفيذي، إراميدك

## بناء قيم راسخة للشركة

في عام 2006، بدأ الرئيس التنفيذي للشركة، رشيد بلكهيه، سياسة تطوير مستدامة لإراميدك. وكان الدافع الرئيسي وراء السياسة رؤية طويلة الأمد لثقافة الشركة القائمة على احترام المجتمع والبيئة. وكانت مجموعة قيم الشركة متوافقة مع التزام إراميدك بالاتفاق العالمي، وهي مبادرة سياسة استراتيجية من الأمم المتحدة للشركات التي تلتزم بتوفيق عملياتها واستراتيجيتها مع عشرة مبادئ متفق عليها عالميًا في مجالات حقوق الإنسان، والعمالة، والبيئة، ومكافحة الفساد.

وتضمنت قيم الشركة الجوهرية تشجيع المسئولية، والتحفيز والإبداع في العمل، وتشجيع أسلوب عمل الفريق القائم على التعاون والاتصال في كافة مستويات الشركة، مع توقع النزاهة والأمثلة التي يحتذى بها في سياق عمل الموظف اليومي، وتأييد التعليم والتدريب، وتقديم بيئة عمل قائمة على الجودة، واحترام القوانين القائمة، وكذلك ممارسات المهنة الأفضل.

وبالحفاظ على هذه المبادئ أصبحت إراميدك البائع المفضل للعملاء الذين يهتمون بالثقة والنزاهة والالتزام بالجودة والقدرة على الوفاء. واستطاعت إراميدك أن تستقطب عملاء مثل: وزارة الصحة، والمستشفيات الجامعية والعسكرية، ومقدم الرعاية الصحية الوطني، بالإضافة إلى معامل الأبحاث والمعامل الإكلينيكية ومعامل الأدوية. ونسب الرئيس التنفيذي هذا النجاح إلى التزام الشركة بعمل «الصحيح» للعملاء والمجتمع المحيط.

على سبيل المثال، دشنت الشركة حملة لزيادة الوعي بمخاطر العدوى المتصلة بالمخلفات الخطرة للمستشفيات. وطورت إراميدك مجموعة أدوات للمستشفيات تتضمن عمليات مفصلة وإجراءات لإدارة المخلفات بطريقة آمنة. وتم إنتاج مجموعة الأدوات داخليًا؛ حيث أعطى العاملون من وقتهم فيما بعد ساعات العمل لاقتناعهم بالمنافع المجتمعية للبرنامج، وتمت طباعة المنشور وتوزيعه على العملاء مجانًا من خلال سلسلة من الندوات وورش العمل التي نظمتها الشركة.

## بناء الثقة بين الإدارة والمساهمين

كما تقوم إراميدك بالاتصال مع العملاء خارجيًا، تركز أيضًا على الاتصال الداخلي بين مديري



إيمانويل دي بولاي، رئيس المعهد الفرنسي للإدارة، أثناء ورشة عمل المنتدى العالمي لحوكمة الشركات (GCGF)، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) المتعلقة بإنشاء معهد حوكمة الشركات، الرباط، المغرب، 2009.

الشركة والمساهمين، وتعتقد الشركة أن هذا التواصل قد ساهم في خلق جو من الثقة. ويتمتع هذا بقيمة خاصة، حيث تعمل شركة الاستثمار الخاصة، كغالبية من الشركات المماثلة، بنشاط في المجلس.

وفي كل شهر، يعد المجلس تقريرًا للمستثمرين يوضح الإحصائيات المالية الرئيسية، تتضمن المعلومات ذات الصلة مثل: موجز الإيرادات والنفقات، والتدفق النقدي، والمخاطر القائمة، والفرص المحتملة، والتحليل الهامشي، والقروض المصرفية. ويسمح هذا للمستثمرين بمعرفة ما وراء الأرقام، وضعها في سياق يمكن أن تراجع فيه الأداء. كما يفصل التقرير التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية. ويساعد الإفصاح عن المعلومات على أساس منتظم شركة الاستثمار الخاص وإدارة إراميدك بالعمل سويًا في مساعدة الشركة على النمو وزيادة قيمتها.



## أسئلة للمناقشة

- هل تعتقد بأن أنشطة مواطنة الشركات مثل تلك التي قامت بها إراميدك، تستحق تكلفتها، أم أنها مجرد أنشطة «تشيع الشعور بالراحة»، ولا تؤثر في الحد الأدنى للربح؟
- كيف تقيس قيمة السمعة الطيبة في المجتمع؟
- ما نوع التقارير الدورية من الإدارة إلى المجلس؟ هل تعتقد أنها تكفي لأن تسمح للمجلس بأن يكون شريكًا حقيقيًا للإدارة في تحسين الربحية؟




## كوميرشال إنشورنس - لبنان

أدركت هذه الشركة التي تعمل في مجال التأمين التجاري بلبنان حاجتها لإدارة المخاطر بصورة أفضل، وتعزيز صنع القرار، واجتذاب عاملين أفضل. وقد بعثت ممارسات حوكمة الشركات الأفضل بالطمأنينة في نفوس العاملين بشأن تلقيهم معاملة منصفة ومشاركتهم في عملية صنع القرار. وأدى تحمل المسئولية بهذا الشكل إلى معدلات أعلى للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة الأعلى، مما انعكس على تحسن ربحية الشركة.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- يمكن أن تحسن حوكمة الشركات من تحمل المسئولية، وبالتالي تدفع الإنتاجية وإدارة المخاطر.
- توفير توصيفات وظيفية واضحة، وتوقعات واضحة للأداء يرفع من درجة حفز العاملين.
- ضرب كبار المسئولين المثل في التمسك بسياسة رفيعة المستوى يعزز الاحترام للسياسة والشركة.

### الخلفية

كوميرشال إنشورنس هي شركة عائلية، تقدم قطاعًا عريضًا من خدمات التأمين في لبنان. وقد تأسست الشركة عام 1962 على يد الراحل روجر ذاكار. ومنذ ذلك الحين، بنت الشركة لنفسها صيتًا ذائعًا في صناعة التأمين من خلال ممارسات مالية سليمة وأسلوب تسويق مبتكر. ويقودها الآن الجيل الثاني من العائلة، وتهدف الشركة إلى التوسع في المنطقة خلال السنوات القادمة.

### تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات لإدارة المخاطر

حيث تعمل شركة كوميرشال إنشورنس في مجال التأمين؛ فهي مطالبة بإدارة المخاطر لكل من عملائها ولنفسها. ولقد اكتشفت العائلة أن تنفيذ ممارسات حوكمة شركات سليمة يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في الحد من المخاطر بفاعلية من خلال وضع معايير للإجراءات. ويمكن من خلال وظيفة التدقيق الداخلي الفعال أن تساعد على إدارة المخاطر بشكل إضافي. ونتيجة لذلك يمكن



«إدارة مخاطر الشركة بأسلوب أفضل هو سبب من الأسباب الرئيسية في شعورنا بالحاجة لممارسات حوكمة شركات أفضل».

**ماكس ذاكار** | رئيس مجلس الإدارة، كوميرشال إنشورنس

«تحتاج إلى عامين على الأقل لتغير العقليات... عليك أن تقنع نفسك والآخرين أنه بإمكانك التعامل مع التغيرات بطريقة مقبولة من العمل. وكانت تلك هي المرة الأولى بالنسبة للعاملين والإدارة في تجربة التدقيق، والتي كانت أقل رهبة من إدخال طرف من الخارج لفحص سياسات الشركة، وإجراءاتها وتمويلها. ويمكن أن يكون إدخال تغييرات كبيرة وجذرية مربكا بالنسبة للموظفين، حيث يمكن أن يتحول إلى نتائج عكسية على الشركة، إذا لم يؤيدوا هذه التغيرات».

**ماكس ذاكار** | رئيس مجلس الإدارة، كوميرشال إنشورنس

التزامهم تجاه الشركة.

ويمكن أن يقوم العاملون الآن بحل نحو 80% من مجمل قضايا الشركة، باستثناءات نادرة تحتاج إلى مراجعة من المديرين. وتم تحديد اجتماعات منتظمة يمكن أن تناقش فيها أية مشكلة، وتناولها بشكل جماعي. وبهذا فإن الإجراءات الجديدة لا توفر الوقت فحسب، وإنما تخلق قدرًا أكبر أن تحسن هذه الإصلاحات من هوامش الربح والكفاءة.

وكانت سلطة صنع القرار في الشركة تاريخيًا تتركز في يد المدراء، مما أبطأ العمل بصورة ملحوظة؛ حيث أثقلت المسئولية كاهل المدراء. وعندما التزمت الشركة بتحسين حوكمة الشركات، قامت بإضفاء طابع مؤسسي يسمح للعاملين بالعمل مباشرة على قضايا محددة. وينظم النظام الرسمي المعايير التي سوف تستخدم في صنع قرارات معينة، مما يمكن الموظفين من اتخاذ قرارات بينما يسمح للمدراء بمساءلتهم. وقد سمح هذا للمديرين بالإشراف بصورة أكثر فاعلية، واستغلال وقتهم بكفاءة أكبر في التعامل مع الاستثناءات بدلاً من التعامل مع كل حالة، كما أعطى التغيير السلطة للعاملين ورفع من




الاجتماع الذي عقد في بيروت لإطلاق دليل حوكمة الشركات العائلية والشركات المدرجة التي وضعتها الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. مايو 2009.

من تحفيز الموظفين، وتضع معايير لتناول القضايا المختلفة، وأنظمة لإدلاء الرأي، وتحسين تحمل المسئولية، والتخطيط والتوقعات، مما يسمح بإدارة مخاطر أكثر فاعلية.

## إدخال التدقيق الداخلي

وكانت الخطوة التالية في تحسين الكفاءة وتحمل المسئولية هي تأسيس وظيفة التدقيق الداخلي. وبمجرد أن وضعت الإجراءات، كان من المعقول أن يفهم إلى أي مدى يتم استخدامها. بالإضافة إلى ذلك كانت الشركة آخذة في النمو وكانت هناك حاجة لضمان الفاعلية والكفاءة. وبدأت كوميرشال إنشورنس في تدقيق داخلي منخفض التكلفة باستخدام متدربين اثنين خلال فترة الصيف لإجراء العملية. وحددت عملية التدقيق ما إذا كانت الشركة تتبع الإجراءات وتنفذها في ممارستها، وما إذا كانت مواصفات الوظائف دقيقة وتعكس المهام التي يتم تأديتها. وسمح استخدام المتدربين بأن تشعر الشركة بالارتياح تجاه فكرة التدقيق الداخلي، في بيئة تمتاز بقلة الضغوط وندرة التهديدات. وبمجرد أن جربت الشركة التدقيق الداخلي، شعرت بزيادة الثقة في التقدم إلى الأمام مع مدقق داخلي محترف.

## تخطيط تعاقب الأجيال

مع نمو الشركة، اقتربت من المرحلة التي كانت ستنتقل فيها إلى أيدي الجيل الثالث، وأدرك الرئيس التنفيذي لكوميرشال إنشورنس الحاجة إلى إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات العائلة والشركة، لوضع طريقة واضحة وثابتة لانضمام أفراد العائلة إلى العمل. ولتلبية هذا التحدي، وضعت كوميرشال إنشورنس دستورًا عائليًا. ووفقًا للدستور يطلب من أفراد العائلة أن يحصلوا على الخبرة المناسبة خارج الشركة قبل الانضمام إلى منصب في الإدارة أو المجلس. وقد وضعت هذه السياسة محل الاختبار مع ابنة الرئيس التنفيذي؛ حيث لم توظفها الشركة سوى بعد عملها لسنوات عديدة في شركة استشارية بالقطاع الخاص. وأدى تنفيذ السياسة إلى بعث الثقة في جدية الجهود لضمان المعاملة المتكافئة والمعايير العالية للتوظيف.

> «قرأت الكثير عن الشركات العائلية في العالم فيما يتعلق برد فعلها في مواقف خاصة، ووجدت أن الشركات التي كانت مهتمة برضاء العاملين حققت نتائج أفضل بكثير على مستوى الشركة ككل مقارنة بالشركات التي لم تركز على ذلك بالتحديد. وبمجرد أن وضعنا المعايير وطبقنا القواعد، وأسسنا جداول أجور للمستويات المختلفة، لاحظت زيادة أكيدة في الكفاءة بين العاملين، مما استلزم قدرًا أقل من الإشراف من جهتي».
>
> **ماكس ذاكار** | رئيس مجلس الإدارة، كوميرشال إنشورنس

كما أدرك الرئيس التنفيذي أيضًا أن وضع خطة لتعاقب الأجيال من الأمور المتعلقة بكافة مستويات الإدارة. وتأكد من أن كل مدير في المستويات العليا لديه مدير مساعد مدرب وقادر على تأدية واجبات الإدارة، مما يؤدي إلى ضمان التشغيل السلس لأية إدارة في حالة ترك المدير للعمل أو عدم مقدرته على تأدية مهامه، كما يشجع الصف التالي من مديري المستقبل بإبراز فرص الترقي داخل الشركة.

وبالإضافة إلى ذلك ينوي الرئيس التنفيذي وضع خطة تَعاقب للأجيال تنقل سلطة اختيار الرئيس التنفيذي التالي إلى المجلس، فبينما تتسع العائلة يصبح من الضروري أن تكون هناك طريقة منصفة لاختيار القائد الجديد.

### خبرة الشركة العائلية في اجتذاب العاملين ذوي الكفاءة العالية

أدركت كوميرشال إنشورنس الحاجة لتطوير عمليات داخلية كوسيلة لخلق الكفاءة والمساءلة، وبدأت الشركة في تطوير توصيفات وظيفية وتقييم الأداء لكافة العاملين. وكان العديد من العاملين يشعرون بالقلق تجاه التغييرات الجديدة خيفة أن يفقدوا عملهم، غير أن الإدارة طمأنتهم أن هذه التغييرات سوف تعزز من التفاعل بين العاملين والإدارة. والأمر الأكثر أهمية هو أن الإدارة وضعت حوافز لتحقيق و/أو تجاوز معايير الأداء المحددة كما حددتها التوصيفات الوظيفية. فأدت هذه الإجراءات إلى زيادة المسئولية والمساءلة بين العاملين.

ونفذت الشركة تدريجيًا التغييرات حتى تبني الثقة بين الطرفين. فقد تعلم العاملون كيف أن التوصيفات الوظيفية والإجراءات ساعدت في تحديد حجم عملهم بمؤشرات واضحة لقياس ما إذا كانت أهدافهم قد تحققت أم لا. وبنفس الطريقة، بدأت الإدارة في الشعور بالارتياح في تفويض سلطة صنع القرار مثل تقييم الأداء ومنح المكافآت، حيث كانت هناك مبادئ إرشادية واضحة يتم اتباعها.

واليوم، يمكن لكوميرشال إنشورنس أن تجتذب عاملين على أعلى المستويات نتيجة لصيتها كشركة ذات توقعات عالية، وأنها تقدم مكافآت أجور منصفة. وبالإضافة إلى ذلك، يساعد رضاء العاملين على جذب عاملين إضافيين يمتازون بالكفاءة والفاعلية والذين تعرفوا على بيئة العمل الإيجابية من العاملين الحاليين.

### أسئلة للمناقشة

- تمكنت كوميرشال إنشورنس من تحسين إنتاجيتها بتحديد معايير صنع القرار، وبذلك أصبح من الممكن صنع قرارات على مستويات أدنى في الشركة. هل هناك قرارات تتخذ في شركتك ويمكن تفويضها لمستوى مختلف عن الذي تتم به؟
- إن إلزام ابنة الرئيس التنفيذي باتباع سياسات العائلة كالبقية زاد من الاحترام لتلك السياسات. هل يمكنك ذكر أمثلة سواء من شركتك أو من أي مكان آخرحيث كانت هناك استثناءات لذوي النفوذ؟ وماذا كان الأثر في المنظمة التي حدثت بها تلك الاستثناءات؟ ومتى يجب أن يسمح باستثناءات؟

## اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز - الأردن

Accelerator Technology Holdings

أنشأت اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز (إيه تي إتش) عام 2005 كشركة لرأس المال المُخاطر بغرض الاستثمار في القدرات النامية في المنطقة في صناعات الإعلام، والتكنولوجيا، والاتصالات. وباعتبارها شركة لرأس المال المُخاطر فقد كان هدفها الرئيسي هو زيادة القيمة للمساهم بالاستثمار في الشركات التي تحتاج إلى رأس المال للنمو والمساعدة في إرشادها. وفي البداية احتاجت إيه تي إتش إلى جذب المستثمرين بها وذلك بمعالجة المخاطر المحتملة في استراتيجيتها. واكتشفت إيه تي إتش أن تنفيذ حوكمة شركات سليمة من البداية يطمئن المستثمرين ويمهد الطريق لاستقرار طويل الأمد.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- تنفيذ ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات هو الأساس للنمو بالنسبة للمشروعات الجديدة المبتدئة.
- تساعد المستويات العالية من الشفافية على جذب المستثمرين والاحتفاظ بالمساهمين.

### الخلفية

كان تأسيس اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز وليد كل من الحاجة والفرصة: حيث توجد شركات قليلة جدًا حقيقية تعمل في مجال رأس المال المُخاطر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وسعى الأعضاء المؤسسون إلى دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة، لتمول من داخل المنطقة ذاتها. ومن البداية، اختارت الشركة الاستثمارات التي كانت ستجلب التطور التقني، وتعزز من العلاقات الاستراتيجية في المنطقة.

امتازت الشركة بعلاقتها الفريدة بمساهميها، فالمجلس يتألف من المؤسسين والمساهمين المنتخبين. وكما هو المتوقع في شركة لرأس المال المُخاطر، بعدد قليل من الموظفين، لعب مجلس الإدارة في الشركة ولجنة الاستثمار بها دورًا مهمًا في مساعدة الإدارة على قيادة استراتيجية الشركة وإنجاز أهداف وغايات محددة. وكان السر في نجاح إيه تي إتش هو توظيف أفراد ذوي معرفة وخبرة واسعة في المنطقة ودوليًا ليقوموا بالسيطرة على تلك المؤسسات.



«كانت فكرتنا ورؤيتنا طويلة الأمد، غير أنها كانت فكرة ورؤية فطرية. فقد دخلنا إلى سوق لم يؤمن بها الأخرون. ولهذا قمنا بهيكلة أنفسنا واعتمدنا الحوكمة الرشيدة لنعطي مساهمينا الارتياح والثقة في أنه على الرغم من قبولنا لقدر كبير من عدم اليقين في السوق، فإن الشركة يمكنها الحد من تلك المخاطرة بأقصى ما تستطيع، على الأقل من الجانب التشغيلي أو من جانب الحوكمة».

**إيميلي قبيسي** | نائب رئيس مجلس الإدارة، اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز

## حوكمة الشركات كأساس لبناء ثقة المساهمين

تفتقر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى شركات رأس المال المُخاطر؛ غير أنه حتى في الأماكن التي يوجد بها قدر أكبر من رأس المال المُخاطر، فإنه ما زال نشاطًا محفوفًا بالمخاطر. والقاعدة التقليدية في الولايات المتحدة التي توجد بها أكثر صناعة متطورة في هذا المجال، هو أن أغلبية الشركات المبتدئة أو التي في مراحلها الأولى سوف تفشل، غير أن عددًا صغيرًا من الشركات سيحقق نجاحًا ساحقًا، سيعوض عن حالات الفشل بأكثر من اللازم. ولذلك فإن السر في نجاح شركة لرأس المال المُخاطر هو اختيارها للشركات التي تدخلها في حوزتها، وهيكل رأس المال المستثمر في الشركات، وتقديم المساعدة الفنية للشركات من أجل زيادة نجاحها (مثال أن تجلس شركات رأس المال المُخاطر في مجلس الشركة التي تضع بها استثمارها).

ولذلك أدرك المؤسسون أنهم يواجهون تحديات كبيرة للنجاح في مجال رأس المال المُخاطر. وكانت الخطوة الأولى هي جذب رأس المال؛ فحتى الدول التي بها نمو سريع مثل الصين والهند، لم تكن قادرة على تحقيق نفس المستوى من تواجد رأس المال المُخاطر كما في الولايات المتحدة وأوروبا، وتمثل اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط طريقًا أكثر صعوبة. وكان من الواضح أنه سيلزم جهدًا كبيرًا لإقناع المستثمرين بجدوى الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ولذلك استعدت إيه تي إتش لوضع عرض قيم يمكن أن يقدم لأي مستثمر سواء محليً أو عالمي، خاصة المستثمر الذي يدرك القدرات الكامنة في صناعتي التقنية والإعلام الوليدتين في المنطقة.

«لم نقم ببناء شركة للمدى القصير، قمنا ببناء شركة للبقاء. أردنا أن نضمن أن كل جزء من البناء -الذي يمكن أن يكون أمرا مضنيا في بدايتنا- سيقوم بوظيفته عندما نصبح أكبر حجما».

**إيميلي قبيسي** | نائب رئيس مجلس الإدارة، اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز

وقدمت إيه تي إتش لمساهميها درجة عالية من المشاركة وعززت الإشراف على محفظة الاستثمارات حتى تبني الثقة في قراراتها الاستثمارية. وشكلت شركتين تابعتين، إحداهما لإقامة الاستثمارات، بينما تكون الأخرى بمثابة مدير الاستثمارات. وعلى الرغم

من أن الهيكل مختلف عن نموذج صندوق رأس المال المُخاطر في الولايات المتحدة (والذي يؤسس في العادة كشراكة، حيث تعمل شركة رأس المال المُخاطر كشريك عام)، فقد توافق نموذج الحوكمة الخاص مع احتياجات إيه تي إتش، حيث ضمنت أنها ستكون شركة استثمارية، بينما اشترك المساهمون في الحوكمة من خلال مجلس منتخب قام بالإشراف على لجنة الاستثمار مع مبادئ توجيهية تحدد بوضوح قرارات الاستثمار.

ولعب تأسيس الحوكمة دورًا في جذب الاهتمام بشدة لمجموعة من نحو 35 مستثمرًا من الولايات المتحدة، وأوروبا، وبلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، من بينهم ريادیو أعمال ومستثمرو مؤسسات، والذين استثمروا إلى جانب المؤسس المشارك د. فواز زعبي وإدارة إيه تي إتش. وربما يكون الأمر الأكثر دلالة أن العديد من المستثمرين كانوا من رياديي الأعمال الفرديين، كل منهم من ذوي الخبرة في التحديات والنجاحات المتصلة بالريادية، وفهم قيمة هيكل الحوكمة.

وباعتبارها شركة صغيرة نسبيًا في قطاع يمتاز بمعايير عالية عالميًا، كان بإمكان اكسيليراتور تكنولوجي هولدنجز أن تتعلم من خبرات شركات رأس المال المُخاطر في خارج المنطقة، وأن تدخل ممارسات الحوكمة الدولية إليها منذ إنشائها. وبذلك سمحت للمساهمين بأن يركزوا على سياسات الاستثمار التي قدمت لهم، بدلاً من القلق بشأن ما إذا كان أي من المجلس، أو اللجان، أو التدقيق أو أساليب الأجور يقوم بوظائفه كما ينبغي.

## الاستثمار في الشفافية للاحتفاظ بالمساهمين

من الجوانب المهمة بشكل خاص في هيكل الحوكمة في إيه تي إتش هو وضع آليات للتواصل بشأن استراتيجية الشركة مع المساهمين الذين قد لا يكونون على معرفة بتفاصيل دقيقة في مجال رأس المال المُخاطر. وكان هذا من الأمور المهمة باعتبار دخول الشركة في مجال ناشئ لا يمكن الحصول على المعلومات فيه بسهولة، وقد تواجه الأهداف الاستثمارية الربية في السوق على المدى القصير، وقد لا تكون العوائد مضمونة على المدى القصير أيضاً. ولذلك أخذ التواصل بشأن رؤية إيه تي إتش للمدى الطويل والتقدم نحو تلك الرؤية أهمية زائدة في الحفاظ على رضاء المستثمرين.

وبالإضافة إلى اجتماعات المساهمين السنوية والتقارير السنوية، شاركت الشركة بالمعلومات، وشاركت المساهمين عن طريق تقارير المساهمين الفصلية. وتفتخر إيه تي إتش بشفافيتها وتبنيها علاقات جيدة مع مساهميها، وعندما يطلبون معلومات إضافية، تقوم الشركة بتلبية هذه الطلبات بأقصى ما في وسعها.

وحيث إن الشركة مسجلة ككيان في الخارج، تلتزم إيه تي إتش بالتوافق مع قوانين وقواعد الحوكمة المطبقة في دوائر الاختصاص الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك، ووفقًا لنظامها الأساسي، يقوم المساهمون بتعيين مجلس الإدارة، الموافقة على بياناته المالية المدققة، وتعيين المدققين به. وتمكن هذه الأحكام المتعلقة بالحوكمة المساهمين من الشعور بالحماية.



## أسئلة للمناقشة

- ما دور صندوق الاستثمار الخاص أو شركة رأس المال المُخاطر في تطور الشركة؟
- هل تعتقد أن هناك أي حقوق للمساهمين يجب أن توجد في كل شركة؟
- هل نظرت شركتك إلى أفضل الممارسات الدولية كمرشد لها؟ هل اضطررت لتوفيقها حتى تتلاءم مع التنظيم والثقافة المحلية؟




## المصرية للاتصالات - مصر

المصرية للاتصالات هي مقدم الخدمات الرئيسي في مجال الاتصالات بمصر. وحتى يمكنها أن تُدرج في سوق لندن للأوراق المالية، احتاجت الشركة لتلبية معايير الإدراج الخاصة بحوكمة الشركات. وشجع نجاح المصرية للاتصالات في تطبيق الحوكمة، على عدم اكتفائها بمجرد الإذعان للمعايير، بل تخطت ذلك، لتصبح قائدًا إقليميًّا في ممارسات حوكمة الشركات.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- الحوكمة الرشيدة للشركات تتجاوز مجرد الالتزام باللوائح.
- وضع لجان مجالس ذات هيكلة سليمة يزيد الكفاءة.
- يمكن أن تساعد ممارسات حوكمة الشركات في تسجيل الشركة في البورصات المحلية أو العالمية، واجتذاب الاستثمار العابر للحدود.

---

## الخلفية

المصرية للاتصالات هي أكبر مقدم لخدمات الهاتف الثابت في الشرق الأوسط، وتقدم خدمات التجزئة والجملة، وتمتلك حصة قدرها 44.95% في فودافون مصر، التي تقدم خدمات الهاتف المحمول والبيانات. كما تقدم شركة تي إي داتا التابعة للمصرية للاتصالات خدمات الإنترنت والبيانات.

وترجع أصول الشركة إلى أول خط تلغراف في مصر تأسس في عام 1854. وفي عام 1918، أممت الحكومة المصرية الشركة الشرقية للهاتف، وأسست هيئة البرق والهاتف التي سبقت المصرية للاتصالات. وتحولت الشركة إلى شركة مساهمة مشتركة في عام 1998، غير أن الحكومة المصرية احتفظت بملكيتها بنسبة 100% في البداية.

وفي عام 2005، أعلنت الحكومة المصرية عن عرض 20% من أسهم المصرية للاتصالات في عرض عام مبدئي للمستثمرين الأفراد في مصر ومستثمري المؤسسات الدولية.

وكان الحافز على تحديث حوكمة الشركات في المصرية للاتصالات هو الحاجة إلى جذب الاستثمارات من أسواق رأس المال الدولية، ترقبًا لعرضها العام المبدئي في 2005، واحتاجت المصرية للاتصالات أن تلبي شروط الإدراج، التي استلزمت أحكامًا خاصة في مجال حوكمة الشركات للشركات المدرجة.

## تخطي مجرد الالتزام

عاد تعزيز حوكمة الشركات -من أجل العرض العام المبدئي- بالنفع على الشركة فيما يتجاوز مجرد الالتزام بالشروط. فجود مستوى عال من الشفافية له أهميته الخاصة في الحصول على مستثمرين عابرين للحدود، قد لا يعلمون شيئًا عن الشركة من خلال صيتها المحلي. واليوم يقدم موقع الشركة الإلكتروني فرصة للحصول مجانًا على البيانات المالية والتقارير السنوية، والقرارات الصادرة عن اللجنة العمومية، وكذلك معلومات عامة لحملة الأسهم والسندات. ونتيجة لهذا المستوى من الاستجابة لاحتياجات المستثمرين، حصلت المصرية للاتصالات على جائزة أفضل شركة في الشفافية المالية لعام 2008 من جلوبال تريد ماترز/البورصة المصرية.

## تحقيق النتائج كمشروع مملوك للدولة

كانت المصرية للاتصالات فريدة من نوعها في كونها شركة مختلطة –مملوكة جزئيًا من قبل الدولة وجزئيًا من قبل مستثمري القطاع الخاص– عندما اتخذت خطوات واسعة في تحسين حوكمة الشركات بها. وبعد العرض العام المبدئي امتلكت الحكومة 80% من الشركة، بينما طرحت العشرين في المائة المتبقية في سوق الأوراق المالية. وحيث إنها شركة مدرجة على بورصتي القاهرة والإسكندرية، كان من الضروري أن تلتزم بممارسات حوكمة شركات متنوعة، بما فيها تلك التي تتطلبها هيئة سوق المال المصرية. ومن أجل استيفاء شروط الإفصاح لكل من بورصة لندن للأوراق المالية وبورصتي القاهرة والإسكندرية، نشرت الشركة مجموعتين من البيانات المالية التزمت في كلتيهما بمعايير التقرير المالي الدولية المعترف بها عالميًا، وكذلك بالمعايير المحاسبية المصرية المحلية.

وكنتيجة جزئية لتلك التغيرات، تمتع المستثمرون بدرجة عالية من الثقة في المصرية للاتصالات، حتى إنها في غضون أربع سنوات تحولت ملكيتها إلى 80% في أيدي مستثمري المؤسسات و20% في أيدي المستثمرين الأفراد. ويشير هذا إلى أن وجود مجلس إدارة ونظام حوكمة شركات فعالين أدى إلى طلب قوي طويل الأمد، مما قدم للشركة قاعدة رأس مال راسخة من كل من مستثمري المؤسسات والمستثمرين المحليين.

وبعد الإدراج، تم الاحتفاظ مبدئيًا بالإدارة الموجودة، غير أن الشركة بدأت في إعادة هيكلة بطيئة للإدارة العليا حتى أصبح 80% من المديرين من القادة الشباب الذين يمتازون بالحيوية والخبرة في القطاع الخاص. وعزز ذلك كل من التغير في الإدارة وتنفيذ حوكمة الشركات الأفضل معًا، حيث ساعدت التغيرات في حوكمة الشركات في تحديد تحمل المسؤوليات وازداد الهيكل تعقيداً بمرور الوقت.

## هيكل وبنية مجلس الإدارة

يتشكل مجلس إدارة المصرية للاتصالات من 11 عضواً، 3 منهم مدراء مستقلون انتخبتهم الجمعية العمومية، وأحدهم موظف انتخبته نقابة العمال في الشركة، بينما عين رئيس الوزراء 7 أعضاء بناءً على توصية وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وتساعد أربع لجان نشطة المجلس، وتضع التوصيات بشأن القرارات الاستراتيجية. وتعقد اجتماعات اللجان بصورة منتظمة، ويحصل المجلس بعدها على تقرير من كل لجنة يحدد أنشطتها.

وتتبع تلك اللجان المجلس، وتتكون لجنة التدقيق من ثلاثة أعضاء، من بينهم مدير مستقل. وتقوم اللجنة بالإشراف على وظائف التدقيق الداخلي وأداء المدققين الخارجيين، وكذلك مراجعة البيانات المالية والموافقة عليها.

وتتشكل لجنة الأجور من خمسة أعضاء، من بينهم مدير مستقل. وتقوم هذه اللجنة بمراجعة أجور المديرين التنفيذيين والإدارة العليا والموافقة عليها. وتستند تقديرات اللجنة على أساس الأداء، في ضوء الأهداف والغايات التي تضعها الشركة. وتقدم التوصيات لمجلس الإدارة بشأن خطط الحوافز والأجور.

وتتشكل لجنة الاستثمار من خمسة أعضاء، من بينهم مدير مستقل. وتختص اللجنة بوضع واقتراح السياسات بشأن الاستثمارات والإشراف على تنفيذ هذه السياسات للمجلس.

وتتشكل اللجنة الفنية من ثلاثة أعضاء، لا يوجد من بينهم أي مدير مستقل. وتتحمل مسؤولية دراسة ومراجعة الأمور الفنية المتعلقة بأداء عمليات الشركة.

وتنفذ المصرية للاتصالات معايير حوكمة الشركات بأسلوب منهجي، واكتشفت أن القيام بذلك يحقق الكفاءة على مستوى المجلس، وبالإضافة إلى ذلك فإن الشفافية فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات، وكذلك النتائج المالية، تبعث الثقة في نفوس مستثمريها ومساهميها.



## أسئلة للمناقشة

- وقعت التغييرات في حوكمة الشركات في المصرية للاتصالات، ترقبًا للتغير من ملكية الدولة إلى ملكية القطاع الخاص. هل تعتقد أن التغيرات كانت ستعود بالنفع حتى في حالة بقاء المصرية للاتصالات مملوكة بنسبة 100% من قبل الدولة؟
- هل تضع ملكية الدولة الكاملة أو الجزئية عقبات في قدرة الشركة على إدخال تغيرات حوكمة الشركات؟ أم تقدم الفرص لذلك؟
- ما الهيكل الأمثل للجان المجلس بالنسبة لشركتك؟




## صروح - الإمارات العربية المتحدة

عندما احتاجت هذه الشركة -التي تعمل في مجال العقارات- إلى تمويل النمو، سمحت ممارسات حوكمة الشركات لها بإصدار شهادات إسلامية(صكوك ) تزيد قيمتها على مليار دولار، والتي حازت على تصنيفات من موديز وستاندرد أند بورز أعلى مما كان ممكنًا بدون إجراءات الحوكمة. وعاد ذلك بالملايين التي استطاعت صروح ادخارها. وكان إصدار الدين الأول من نوعه وحجمه في شركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- تنفيذ ممارسات حوكمة الشركات السليمة تعود بأثر إيجابي على تصنيف المخاطرة الخاص بالشركة.
- الاستثمار في أفضل ممارسات حوكمة الشركات يقلل من تكلفة رأس المال.

---

### الخلفية

أسست صروح في يونيو/حزيران 2005 برأس مال قدره 2.5 مليار درهم إماراتي (680.6 مليون دولار أمريكي).

وفي عام 2009، احتلت صروح المرتبة الأولى في أبو ظبي، والثالثة في المنطقة، في تصنيف باسيك 2 لحوكمة الشركات في منطقة مجلس التعاون الخليجي. ويصنف باسيك 2 الشركات الخليجية وفقًا للسيولة النقدية والشفافية والاستقرار، ويصدر عن المستثمر الوطني بالشراكة مع حوكمة (معهد حوكمة الشركات) وبدعم من مبادرة معهد المديرين (مدراء).

ويتأصل نجاح الشركة في مجال حوكمة الشركات في التحسينات التي تمت في إطار حوكمة الشركات بها، للتوافق مع معايير هيئة الأوراق المالية والسلع الإماراتية[27]. وفي عام 2007، وقبل عامين من الموعد المقرر لتوفيق الأوضاع اعتنقت صروح تلك التشريعات ونفذت كل شروطها المادية.
خبرة صروح في إصدار الشهادات الإسلامية (صكوك).

[27] "تشريعات وأنظمة حوكمة الشركات المدرجة ومعايير الانضباط المؤسساتي". قرار هيئة الأوراق المالية والسلع، دولة الإمارات العربية المتحدة، رقم R/32.



«كان للخطوات التي اتخذناها في مجال حوكمة الشركات أثر مباشر على التصنيف الذي حصلنا عليه لصكوكنا، وفي النهاية على سعر أفضل، مما أسفر عن دفع قسط أقل مقارنة بالشركات الأخرى في المنطقة».

**افشر منصف** | كبير مسؤولي شؤون الشركة، صروح

## خبرة صروح في إصدار الشهادات الإسلامية (صكوك)

من العناصر الرئيسية في أسلوب تقييم وكالات التصنيف لاستثمار ما، هو تقييمها للمخاطرة المتعلقة بالعمل، وحكمها بشأن كيفية مراقبة وإدارة هذه المخاطرة. وتعد المراقبة المناسبة وضوابط التقرير والتوثيق الواضح للسياسات والإجراءات، والإشراف على المخاطر على مستوى المجلس، من الضروريات لضمان إدارة الأعمال بصورة فعالة. وأشارت جودة حوكمة الشركات في صروح إلى وكالات التصنيف بمستوى النضج المتقدم بالشركة في تلك المجالات. وبعثت سياسات وإجراءات صروح بالثقة، وطمأنت السوق بأن مخاطر العمل تخضع لإدارة مناسبة.

## جمع أكثر من مليار دولار أمريكي

من عام 2006 وحتى النصف الأول من عام 2008، لم تقم صروح بكثير من الاقتراض: غير أن الشركة أرادت أن تمول نموها. ولتقوم بهذا، أصدرت شهادات إسلامية أو صكوك للمساعدة في تمويل تطوير نحو 170 هكتار في جزيرة الريم، وتطوير السرايا في ضاحية أعمال أبو ظبي المركزية. وخلال هذه العملية، تم تقييم ممارسات حوكمة الشركات في صروح من قبل وكالات الائتمان الخارجية المسئولة عن تصنيف عمليات الأوراق المالية المستندة إلى أصول الشركة[28] والتي استخدمتها صروح لجمع المال.

ولقد صنفت موديز غالبية السندات عند "AA3" بينما صنفتها ستاندرد أند بورز عند "A". وساعدت التصنيفات العالية على قبول السوق للصكوك وتخفيف المخاوف النابعة من حقيقة أن السندات كانت الأولى من نوعها وحجمها. ونتيجة لذلك، حازت صن فاينانس -وهي الشركة التي أصدرت الصكوك لصروح- على جائزة «أفضل صفقة مالية» في عام 2008.

## إطلاق صفارة الإنذار

تمشيا مع قواعد السلوك الخاصة بها، وضعت صروح سياسة إفصاح للعاملين، تحدد التزام صروح بضمان قدرتهم على «إطلاق صفارة الإنذار»، وذلك بالتعبير عن بواعث قلقهم حين يكون لديهم

[28] الورقة المالية المستندة إلى أصول الشركة: ورقة مالية تشتق قيمتها ودفعات دخلها من، وتضمنها (أو تستند إلي) مجموعة محددة من أصول الامتياز. وتكون مجموعة الأصول في الغالب عبارة عن مجموعة من الأصول الصغيرة غير السائلة التي لا يمكن بيعها بمفردها. ويسمح تجميع الأصول في أدوات مالية، (العملية التي تعرف باسم التوريق)، بأن تباع الأصول إلى عموم المستثمرين، وتسمح بتنويع مخاطرة الاستثمار في أصول الامتياز؛ حيث إن الورقة ستمثل جزءًا صغيرًا من القيمة الكلية للمجموعة المتنوعة من أصول الامتياز. ويمكن أن تتضمن مجموعات أصول الامتياز أي شيء من دفعات بطاقات الائتمان العادية، وقروض السيارات والرهون العقارية، إلى تدفقات النقد المستترة، من تأجير الطائرات ودفعات رسوم الامتياز وإيرادات الأفلام.

ما يدعو للاعتقاد بأن سلوك أخلاقي قد انتهك. ولقد وضعت المبادئ التوجيهية لتشجيع الموظفين على الإبلاغ بالسلوك السيئ ، في نفس الوقت الذي توفر لهم الحماية من المعاملة التمييزية بينما يتم التحقيق في بواعث قلقهم وبعد الوصول إلى قرار.

كما وضعت نظامًا لضمان استقلالية وحيادية التحقيقات. ووفقًا لهذه السياسة سوف تتم مراقبة عمليات المساعدة لجميع العاملين، وتقدم تقارير عن النشاط إلى لجنة التدقيق والحوكمة والمجلس.

## التداول الداخلي

للتأكد من أن مديري صروح وموظفيها لا يستغلون حيازتهم لمعلومات مؤثرة حول سعر سهم الشركة، وضعت الشركة سياسة التداول الداخلي للأسهم. وتشتمل على شرح المحظورات المتعلقة بالتداول الداخلي، وتؤسس ضوابط التداول في الأوراق المالية الخاصة بصروح.

وتتجاوز السياسات والضوابط الشروط التي تتطلبها بورصة أبو ظبي، فعلى سبيل المثال، يلتزم مدراء صروح، وإدارتها التنفيذية، والعاملون، بأن يبلغوا الإدارة قبل أو في نفس الوقت الذي يقدمون فيه طلبات التداول الداخلي إلى بورصة أبو ظبي، بغض النظر عن قيمة التداول. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين والتنفيذيين المكلفين أن يبلغوا رئيس مجلس الإدارة بأي تداول يشتمل على تداول داخلي قبل أن تتم المعاملة. وفي هذه الحالات تحتفظ صروح بالحق في أن تعترض أو تحدد التداول حينما تعتبر أنه «من المحتمل بصورة معقولة» أن تستغل معلومات غير منشورة مؤثرة على السعر وتتعلق بنشاط صروح. وتحدد السياسة أيضًا حالات تفرض الشركة فيها فترات تقييد إضافية، لا يسمح خلالها بتنفيذ تداول داخلي من قبل مجلس الإدارة أو الإدارة العليا أو الموظفين.

> «تعتبر صروح إدارة المخاطر بصورة فعالة عنصرًا رئيسيًا في ممارسات الإدارة الرشيدة. وتلتزم بالحفاظ على نظم إدارة المخاطر لحماية استثمارات المساهمين، و أصحاب المصالح الآخرين، وأصول صروح، ولمنع انتهاكات الأنظمة والقوانين السارية».
>
> **موقع صروح الإلكتروني**

## إدارة المخاطر

وفي عام 2007، نفذت صروح نظامًا لإدارة المخاطر على مستوى أعمالها كافة، بدأ بهيكلة وتنظيم ممارسات إدارة المخاطر القائمة. وسعت الشركة لأفضل الممارسات الدولية، وكانت حريصة على توفيق إدارة المخاطر بها مع النموذج الناجح للمعيار الأسترالي/النيوزلندي بشأن إدارة المخاطر[29]. ويعتبر الخبراء في هذه الصناعة تلك الإرشادات من بين أكثر نماذج إدارة المخاطر نجاحًا. ويحدد الأسلوب النظامي والمنطقي لتنفيذ إطار على مستوى الشركة لتقييم المخاطر والتعامل معها. ويقدم هذا لأعضاء المجلس والمديرين

---

[29] وهذا يشير إلى المبادئ التوجيهية الأسترالية والنيوزيلندية للإدارة المخاطر AS/NZ4360. هذا وقد حلت محلها / كما AS/NZS ISO 31000:2009 "إدارة المخاطر -- المبادئ والخطوط التوجيهية ":
http://infostore.saiglobal.com/store/getpage.aspx?path=/publishing/shop/promotions/AS_NZS_ISO_31000:2009_Risk_Management_Principles_and_guidelines.htm&site=RM.

ضمانًا معقولاً بأن الأهداف الاستراتيجية وأهداف الأقسام سوف تنجز بدرجة مقبولة من المخاطر.

ويتحمل كل من الرئيس التنفيذي والمدير الإداري لصروح مسؤولية تنفيذ إطار إدارة المخاطر، ويتحمل المجلس مسؤولية الموافقة على سياسة المخاطر، ومراجعة فاعلية عملية إدارة المخاطر، ويحدد درجة تحمل صروح للمخاطر. ولضمان الإشراف المناسب وتحليل مخاطر الشركة، تساعد لجنة للتدقيق والحوكمة المجلس في استيفاء التزامات إدارة المخاطر بها.



## أسئلة للمناقشة

- يعتقد بشكل عام أن حوكمة الشركات تعد إطارا يعود بالنفع على مستثمري الملكية. ، غير أن دراسة حالة صروح تشير إلى أن الحوكمة الرشيدة للشركات يمكن أن تؤثر أيضًا على مستثمري الدين. هل تعتقد أن تحسين حوكمة الشركات في شركتك سيخفض من تكلفة رأس المال؟
- باعتبار هيكل رأس المال في شركتك، ما مجالات حوكمة الشركات الأكثر أهمية بالنسبة لك؟ وبالنسبة لمستثمريك؟




### بسكو مصر - مصر

تأسست شركة بسكو مصر عام 1957 كشركة منتجات غذائية عامة، تقدم منتجات ذات أسعار مناسبة لعامة الشعب. وفي عام 2005، تم بيع حصة حاكمة إلى مجموعة من المستثمرين. وقام المستثمرون بتغيير أسلوب الإدارة لتشجيع روح الريادية بدرجة أكبر في الشركة الراسخة. وزادت هذه التغيرات في أسلوب عمل الشركة -والتي لا تزال جارية- من جاذبية الشركة للمستثمرين في القطاع الخاص.

## الدروس الرئيسية المستفادة

- الاستثمار في حوكمة الشركات يبني الثقة ويرفع من القيمة للمساهمين.
- الاستثمار في العاملين باعتبارهم أصحاب المصلحة الأكبر يساهم في قيمة وأرباح الشركة.
- تشجيع روح الريادية والنمو بالتوازن الصحيح بين التنفيذيين في المجلس يحسن من أداء الشركة.

## الخلفية

تشتهر بسكو مصر -التي تمتعت بحضور قوي في السوق المصري طوال نصف القرن الماضي- بمنتجاتها المحببة بين أطفال المدارس والجيش، مثل الكعك ورقائق البسكويت. واليوم يوجد للشركة ثلاثة مصانع كبرى، أحدها في القاهرة، واثنان في الإسكندرية. وتصدر منتجاتها إلى أكثر من 20 دولة في الشرق الأوسط وإفريقيا.

وكان جزء من الشركة العامة قد بيع خلال جهود الخصخصة عام 1999، على الرغم من أن 60% من ملكيتها ظل في يد شركة قابضة تابعة للحكومة. وفي عام 2005 تمت خصخصة بسكو مصر بالكامل، وبيعت الحصة البالغة 60% إلى مجموعة من مستثمري القطاع الخاص. وقام المساهمون الجدد بتوفيق الإدارة بحيث تعمل الشركة على غرار أساليب مشروعات القطاع الخاص، وجلبوا فريقًا ذا خبرة في العمل بشركات متعددة الجنسيات في مجالات العمليات، والتسويق، وتقنية المعلومات، والمبيعات، والتوزيع، والتصدير.



«هناك العديد من أصحاب المصالح الذي شاركوا في العملية الناجحة للشركة. ويعتبر اقتناع العاملين مهم للغاية، وكذلك فإن رخاءهم مهم جدًا لهذا النجاح.. ولذلك فمن المهم أن تُجعل الشركة جذابة للعاملين الذين بدورهم، وكنتيجة لزيادة الإنتاجية، سيساعدون على جعلها جذابة للمستثمرين».

**عارف حقي** | رئيس مجلس الإدارة، بسكو مصر

### السعي للاستدامة وزيادة الإنتاجية بالاستثمار في القوى العاملة ورأس المال

في عام 2005، قامت شركة إدارة استثمار خاص يقودها صندوق الاستثمار المباشر المصري، الذي يدار من نيويورك ويتبع كونكورد، مع صندوق أوقاف الجامعة الأمريكية (كرنك)، والبنك التجاري الدولي، وشركاء آخرين من القطاع الخاص، بالحصول على 61% من الشركة[30]. وعندما تولت إدارة القطاع الخاص، شغل د. سمير ثابت -وهو رجل أعمال من صناعة الأدوية- منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي. واتخذت قرارات رئيسية سريعة لتحسين الإنتاجية وصورة الشركة. وتم تحديث المعدات، وعرضت فرص التقاعد المبكر للتخلص من العمالة الزائدة، وأدخل نظام للرواتب وفقًا للأداء. ووضعت أنظمة لتقنية المعلومات لمتابعة إحصائيات الشركة، وبدأت الإدارة في العمل على تغير أسلوب تفكير العاملين من عقلية القطاع العام إلى أسلوب القطاع الخاص.

ونظر المجلس والإدارة إلى العاملين باعتبارهم أصحاب المصالح الأهم في نجاح الشركة. ونتجت إعادة هيكلة العمالة وتقديم الحوافز المناسبة عن منافع عامة في الإنتاجية. واليوم في مصر، تُعرف بسكو مصر بأنها تدفع أعلى حصة من أرباحها للعاملين. وعلى الرغم من تكاليف إعادة الهيكلة، كانت زيادة رواتب العاملين بها استثمارًا مجديًا، وتواصل أرباح التشغيل ارتفاعها حتى الآن.

### تشكيل مجلس فعال لدفع الشركة إلى الأمام أثناء إعادة الهيكلة

في عام 2008 تولى عارف حقي منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة، وطلب من الرئيس التشغيلي والرئيس المالي الانضمام إلى مجلس الإدارة، الذي ضم أيضًا مستثمرين من البنوك وصناديق الاستثمار الخاص. وأضاف المديرون الداخليون خبرة من قطاعات معينة إلى المجلس؛ مما أعطاه تنوعًا مختلفًا من الخبرة المهنية.

وأسس المجلس لجنة تدقيق قامت بالإشراف على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وطالبت اللجنة الشركة بأن تجدد المدقّق في كل عام أثناء اجتماع المساهمين السنوي. وتسمح عملية التدقيق الداخلي للشركة بأن تقيم أداءها وتحسن المجالات التي تبدو ضرورية، وليس فقط مجرد تعيين مدققين خارجيين للالتزام باللوائح.

ولقد بنت بسكو مصر الثقة في الشركة باختيار المستثمرين الرئيسيين ليصبحوا أعضاء في المجلس، وبهذا أدخلت المستثمرين في كافة الحالات الكبرى لصنع القرار. وطمأن تطوير نظام المساءلة المساهمين بأن الشركة تتحرك في الاتجاه الصحيح، حتى وإن تم ضخ مبلغ كبير في إعادة الهيكلة. ومن الناحية التشغيلية، ظل التركيز على زيادة الإنتاج مع تحسين هوامش الربح. وظل مستثمرو المؤسسات يحملون أسهمهم مما دل على ثقة المستثمرين في التغيرات.

---

[30] فاطمة السعدني. "شيء في الفرن." بيزنس توداي. مارس 2007. يوجد على: www.businesstodayegypt.com/article.aspx?ArticleID=7238.



## أسئلة للمناقشة

- بغض النظر عن الشروط التنظيمية، هل تعتقد أن التدقيق الداخلي أم التدقيق الخارجي ينفع شركتك بشكل أفضل؟ وهل يتغير رأيك إذا كنت الرئيس التنفيذي؟ أو إذا كنت مساهمًا خارجيًّا؟ أو المنظم الذي ينظر إلى شركتك؟
- تشتهر بسكو مصر بدفعها نسبة عالية من إيراداتها للعاملين بها، هل تخصص نسبة معينة من الأرباح لتدفعها للعاملين لديك؟ وما مدى أثر ذلك على الربحية؟




## بنك أبو ظبي التجاري - الإمارات العربية المتحدة

تأسس بنك أبو ظبي التجاري عام 1985، وهو ثالث أكبر البنوك من حيث الأصول في الإمارات العربية المتحدة. وفي أعقاب مخاوف متعلقة بالرقابة الداخلية، أدخل مجلس البنك فريق إدارة جديدًا، وشكل لجنة حوكمة، وضعت ممارسات جديدة تسمح للمجلس بإشراف ورقابة أفضل للإدارة. وزادت هذه التغيرات من قوة الشركة، وساعدت على انتشار صيتها.

### الدروس الرئيسية المستفادة

- تأسيس لجنة مجلس مختصة لحوكمة الشركات يعود بمنافع ملموسة.
- إدخال فريق مؤهل من المهنيين لقيادة وتنفيذ خطط تحسين حوكمة الشركات يعود بالنفع على الشركة.

### الخلفية

تشكل بنك أبو ظبي التجاري عام 1985 بعد اندماج البنك الخليجي التجاري، وبنك الإمارات التجاري، والبنك التجاري الاتحادي. وفي عامي 2003 و2004، خضع بنك أبو ظبي التجاري لعملية إعادة هيكلة ليصبح بنكًا متنوعًا يقوم بجميع الخدمات. ويمارس نشاطه في مجال الخدمات المصرفية للشركات والأفراد وخدمات المصارف التجارية، وكذلك في مجالات مشتقات المالية العامة، وتمويل البنية التحتية، وخدمات البنوك الخاصة وإدارة الثروات.

وفي عام 2005، شكل بنك أبو ظبي التجاري تحالفًا استراتيجيًا ومشروعًا مشتركًا مع بنك ماكواير الأسترالي، ركز على خدمات البنية التحتية الاستشارية وإدارة الصناديق، ودشن قسمًا للمعاملات المصرفية الإسلامية في شهر سبتمبر/أيلول 2008 بغرض تطوير الخدمات والشراكات المصرفية.



«أحد الأشياء التي ننفرد بها، مقارنة بغيرنا من المؤسسات، هو وجود لجنة مجلس مكرسة لحوكمة الشركات. حيث نقوم بمراجعة حوكمة الشركات بشكل منتظم عدة مرات على الأقل كل عام. وتشرف لجنة المجلس على تنفيذ خطة العمل الخاصة بنا. وتبقى على إطلاع بالتطورات في السوق، وتراجع باستمرار سياساتنا، وكذلك تحديث أفضل الممارسات، وتطوير برامج التدريب أو التقييم لتحسن من حوكمتنا».

**سونيا سانتولين** | أمين السر، بنك أبوظبي التجاري



بنك أبو ظبي التجاري في حفل تسلم جائزة عام 2009 لحوكمة الشركات، من معهد "حوكمة" لحوكمة الشركات في نوفمبر 2009.

الإسلامية. وقدمت مجموعة بنك أبو ظبي التجاري بعمالتها البالغة نحو 2,700 موظف الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى خدمات الوساطة وإدارة الأصول، من خلال شبكة من نحو 49 فرعًا في الإمارات العربية المتحدة والهند. ويمتلك أيضًا حصة قدرها 25% من مجموعة المصارف الماليزية آر إتش بي كابيتال.

## تأسيس لجنة حوكمة فعالة لضمان الإشراف والرقابة الداخلية القوية

في عام 2005 أحضر المجلس فريق إدارة جديدًا ليقوم بتحديث منتجات البنك وخدماته. وأدرك المجلس أن تنفيذ أفضل ممارسات حوكمة الشركات سيكون مهمًا للاستقرار على المدى الطويل والسلامة المالية للبنك، كما أدرك أن هيكل حوكمة شركات راسخًا يجب أن يستكمل مع الالتزام بثقافة الشركة التي تقوم على المبادئ الشاملة. وتتكون مبادئ الحوكمة التي تسترشد بها البنوك، والتي تنشر على مواقعها الإلكترونية على أربعة عناصر رئيسية:

- المسؤولية بتقسيم وتفويض واضح للسلطة.
- المساءلة في العلاقات ما بين إدارة البنك والمجلس، وفيما بين المجلس والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح.
- الشفافية من خلال الإفصاح الذي يمكن أصحاب المصالح من تقييم أداء ووضع البنك المالي.
- الإنصاف في معاملة جميع أصحاب المصالح.

ولتحقيق نتائج سريعة، حدد المجلس الحاجة لوجود أبطال لحوكمة الشركات داخل البنك. ووفقًا لذلك، شكلوا لجنة حوكمة مكرسة لتنفيذ وتشجيع إطار الحوكمة في أرجاء البنك، واستخدم الفريق تقييمًا سابقًا لحوكمة الشركات، كان البنك قد أجراه لتحديد الأولويات وتطوير خطة عمل.

وكان من الإنجازات الرئيسية تشكيل لجنة التدقيق والرقابة، الغرض منها الإشراف وضمان نزاهة

البيانات المالية للبنك، وكذلك ضمان استقلال أداء المدققين الخارجيين وقسم التدقيق الداخلي، وتطوير ومراقبة الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتشريعية وكذلك قواعد السلوك الخاصة بالبنك، ومراقبة الالتزام بأخلاقيات البنك وسياسات محاربة الاحتيال.

ولقد أثبتت هذه السياسات والإجراءات فاعليتها في تعزيز بيئة الرقابة في البنك، وتم توزيعها بشكل موسع في أرجائه، وتساهم في بيئة الرقابة، كما تنشر كافة قواعد اللجان على موقع البنك الإلكتروني. وفي النصف الأول من عام 2009، وصل إجمالي ودائع عملاء البنك إلى 83 مليار درهم، بارتفاع قدره 6% من شهر ديسمبر/ كانون الأول 2008[31]. وحيث إنه من الصعب أن يُنسب ذلك إلى أي عامل واحد، فلا شك في أن المودعين أظهروا ثقتهم في عمليات البنك والسلامة المالية لأموالهم.

«نحن واحد من البنوك الوحيدة في أبو ظبي التي يوجد بها فريق مكرس من المهنيين المؤهلين كما ينبغي (بما فيه أمناء سر مؤهلين) لتأدية دور سكرتارية المجلس ومساندة المجلس ولجانه.»

**سونيا سانتولين** | أمين السر، بنك أبوظبي التجاري

وفي شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2009 حصل البنك على جائزة الامتياز في حوكمة الشركات، والتي منحت بشكل مشترك بين اتحاد المصارف العربية ومعهد حوكمة الشركات الذي يتخذ من دبي مقرًا له[32]. وفي إطار التزامه بالحوكمة وجهوده المتواصلة للتحسن، وقع البنك مؤخرًا على اتفاق شراكة مع معهد حوكمة الشركات لتشجيع إصلاحات حوكمة الشركات على المستوى الإقليمي. وفي شهر فبراير/شباط 2010، قيمت جوائز مجلة ورلد فاينانس حوكمة الشركات في بنك أبو ظبي التجاري باعتباره أفضل الشركات في الإمارات العربية المتحدة.

## أسئلة للمناقشة

- هل يمكن أن تلعب حوكمة الشركات دورًا خاصًا بالنسبة لكيان يعتمد على سمعته في السلامة والحيطة مثل البنوك؟ أو الاعتماد على السمعة في سلامة المنتجات الاستهلاكية مثل شركة منتجات غذائية؟
- من الخصائص الملحوظة في حوكمة بنك أبو ظبي التجاري هو أنه ينشر سياساته داخل البنك وخارجه. لماذا تعتقد أن هذا الإجراء فعال؟

[31] "بنك أبو ظبي التجاري يعلن في ح1 09 عن تحقيق أرباح صافية قدرها 657 مليون درهم". المركز الإعلامي لبنك أبو ظبي التجاري. 23 يوليو2009. يوجد على:http://www.adcb.com/Images/ADCB%20announces%201H09%20net%20profit%20of%20AED%20657mn_tcm20-14883.pdf.

[32] "حوكمة الشركات ببنك أبو ظبي التجاري الشركات معترف بها على أنها الأفضل في الإمارات العربية المتحدة". المركز الإعلامي لبنك أبو ظبي التجاري. 11 نوفمبر 2009. يوجد على:http://www.adcb.com/common/pr/2009/nov/corporate_governance.asp.

# القسم الثالث:
# تنفيذ حوكمة الشركات[33]

## مجلس الإدارة

غالبية الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مشروعات عائلية. وباستثناء منطقة مجلس التعاون الخليجي، تسيطر المشروعات الصغيرة والمتوسطة على ساحة القطاع الخاص. وفي إطار هذا الهيكل تميل الأدوار والعلاقة بين العائلة والمجلس والمساهمين والإدارة إلى التداخل وعدم الوضوح. ولهذا فإن الخطوة الأولى للشركات الملتزمة بتنفيذ ممارسات حوكمة رشيدة للشركات هي أن تحدد الفروق المناسبة بين تلك الكيانات؛ والأفضل أن تبدأ بمجلس فعال.

### دور مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في حوكمة الشركات. فهو مسئول عن الإشراف على العمليات بتقديم القيادة والتوجيه الاستراتيجي ومراقبة الإدارة. ومن المعتاد أن تعمل المجالس في المراحل الأولية من حياة الشركات بطريقة غير رسمية ولأغراض خاصة. وعلى الرغم من أن لانعدام الرسمية هذا مميزات عديدة، مثل الاستجابة والمرونة، فقد لا يمكن أن يستمر عندما تنمو الشركة. فبنمو الأعمال، لا يخدم وضع سياسات قائم على الاستجابة لغرض ما المصلحة العليا للشركة. فهناك الكثير من التي يجب اتخاذها كما لو كانت جديدة، ولا علاقة لها بالقرارات التي اتخذت من قبل.

حيث أن حوكمة الشركات هي في البداية وقبل أي شيء تتعلق بالحوكمة، فإن التحسينات تبدأ عادة بفحص الأدوار، والمسؤوليات، وأساليب المساءلة في الشركة. ثم يتم وضع العمليات والإجراءات في إطار مؤسسي للتأكد من أن هذه المسؤوليات محددة ومعينة بشكل واضح. وتعمل هذه العمليات على الحركة السلسة للعمل اليومي، وتحقق الكفاءة. كما أنها تمكن الشركات من العمل في غياب الملاك الرئيسيين في الحالات الطارئة، وتسمح بالانتقال المستقر إلى أطراف أخرى عند الحاجة[34]، وكذلك تجهز الشركة لإدارة المخاطر ومواجهة الأزمات.

غير أن انعدام الإجراءات المكتوبة يمثل تحديًا مستمرًا لبعض الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فمع محدودية الموارد المتاحة والعمل في ظل الثقافة الشفهية، لا يدرك الكثيرون أن الإجراءات الموضوعة لإدارة العمل يجب أن تكون مسجلة لتقليل فرص وقوع الأخطاء، التي تمثل السبب الرئيسي في التكلفة غير الضرورية للعمل. ومن الثابت أن العمليات والإجراءات المحددة بوضوح، والمصممة في وقت مبكر من تاريخ الشركة تحسن من كفاءة التشغيل والربحية. ويجب أن تشتمل هذه الإجراءات والسياسات على: هيكل حوكمة الشركات الخاص بالشركة، وأساليب ضمان استيفاء المسؤوليات

[33] العديد من التوصيات في هذا الجزء تتبع "دليل ومبادئ حوكمة الشركات في الشركات غير المدرجة في أوروبا". والتي وضعها اتحاد جمعيات الإدارة الأوروبية، وهي جمعية لا تهدف للربح تأسست في ديسمبر 2004 وفقًا لقوانين بلجيكا.

[34] "إرشادات لحوكمة الشركات في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في هونج كونج". معهد المديرين في هونج كونج المحدود. النسخة الثانية. 2009. يوجد على: www.hkiod.com/document/corporateguide/sme_guidelines_eng.pdf.

القانونية والتشريعية، وسياسات مكافآت التنفيذيين، وقواعد السلوك، وغيرها من مثل هذه الأمور.

ويعتبر الفصل الواضح ما بين أدوار المساهمين، والمجلس، والإدارة في غاية الأهمية. فيجب أن يكون لكل طرف مهام ومسؤوليات معلنة وغير متداخلة. فهناك مهام معينة محفوظة للمجلس، وأخرى يتم تفويضها إلى الإدارة، ويجب أن يخضع التوازن بين تلك الأدوار إلى المراجعة المستمرة. وبمرور الوقت، ومن خلال تأسيس مجلس فعال، سيصبح الملاك المؤسسون أكثر استعدادًا لتفويض المهام إلى خط الإدارة، والابتعاد عن العمليات اليومية في العمل.

كما أن هناك حاجة للقرار المستقل في الإشراف على عملية صنع القرار على المستوى الإداري. غير أن الشركات غالبًا ما تجد أنه من الصعب الانتقال إلى مجلس أكثر استقلالية ومهنية، خاصة إذا كان المؤسسون ما زالوا في إدارة الشركة. ويوجد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تخوف عام من إدخال أشخاص من الخارج (مثل المديرون) الذين قد يمكن لهم الحصول على معلومات حساسة عن الشركة ويتدخلون في شؤونها. ولا يجب أن يقف هذا الخوف -على الرغم من حقيقته- عقبة في طريق الحوكمة الرشيدة للشركات. فمع توسع الشركة، يصبح تطورها أكثر اعتمادًا بالتدريج على المجلس وعلى قدرته في إصدار أحكام مستقلة، وهو ما يصب في المصلحة العليا للمؤسسين لضمان قدرة المجلس على اجتذاب مديرين ذوي خبرة ومهارة، ولهم القدرة على تقديم القيادة والاتجاه الاستراتيجي لدفع الشركة إلى الأمام.

### تشتمل مهام المجلس على:

- وضع (أو على الأقل الموافقة على) أهداف الشركة واستراتيجيتها.
- التواصل مع أصحاب المصالح الخارجيين.
- تحديد المسؤوليات ومساءلة الإدارة.
- تحديد المكافآت والحوافز للتنفيذيين.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية للإشراف ومراقبة أداء الرئيس التنفيذي.
- تحديد أهداف واضحة لإشراف ومراقبة تقدم الشركة.
- النظر في خطط التوسع والمشروعات الكبرى للشركة.
- النظر في كافة السياسات المحاسبية والبيانات المالية.
- النظر في المعاملات المالية الكبرى (زيادة رأس المال، والاقتراض، وغيرها).
- وضع المبادئ التوجيهية بشأن الاتصالات الخارجية.
- الاجتماع بشكل منتظم لتنفيذ مهامه.
- ضمان إنجاز الشركة لالتزاماتها المالية بشكل يتسم بالفاعلية والشفافية.

وهناك، في العادة، مخاوف من أن وجود مجلس قوي قد يزيد من البيروقراطية في عملية صنع القرار، كما يؤثر على سلطة المؤسسين، والمديرين، والملاك في إدارة العمل. وغالبا ما يتم التقليل من القيمة التي يجلبها أعضاء المجلس بسبب تلك المخاوف في بعض الأحيان. ويمكن أن يزيد الإطار القانوني

في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من ذلك، حيث إن القانون غالبًا ما يشترط أن يكون المدير حاملاً للأسهم في الشركة حتى يتمكن من شغل مقعد في المجلس. وكحل بديل أو مؤقت، يمكن للشركات أن تشكل مجلسًا أو لجانًا استشارية لتكملة المجلس المعتاد. ويمكن للمجلس الاستشاري أن يقدم المشورة والنصيحة دون التأثير على الحوكمة، والملكية، وهيكلة السلطة في الشركة.

وحينما تُبنى ثقة أكبر بين أعضاء المجلس الاستشاريين والمديرين العاديين، يمكن أن تتم دعوة أعضاء المجموعة الاستشارية للانضمام إلى المجلس الرئيسي كمديرين غير تنفيذيين. وباعتبار أن أعضاء المجلس الاستشاريين لا يتحملون من الناحية القانونية المسؤولية عن أنشطة الشركة، يجب أن يكون الهدف هو انضمام مديرين مستقلين ويتمتعون بصلاحيات كاملة.

### تكوين المجلس

حتى يتمكن المجلس من القيام بوظائفه بشكل فعال، يجب أن يضم مديرين مؤهلين (من خلال الخبرة، والمعرفة، والطابع)، ويتفهمون دورهم المتمثل في إضافة قيمة إلى الشركة والمساهمين، ولهم القدرة على صنع قرارات موضوعية، ومستقلين عن التأثيرات الخارجية. ويبدأ بناء المجلس القوي عن طريق وضع الدور المناسب للمجلس، وحجمه وهيكله.

ويرتكز الدور الرئيسي للمجلس على تقديم القيادة والاتجاه الاستراتيجي والإشراف للشركة. ويجب على المجلس أن يشرف ويوافق على استراتيجية العمل العامة في الشركة، ويحمل الإدارة المسؤولية في تنفيذ تلك الاستراتيجية. وحتى يقوم بواجباته بصورة فعالة، يجب على المجلس:

- التأكد من أن أعضاء المجلس موضوعيون في أحكامهم، ويساهمون في وضع أهداف الشركة.
- انتخاب رئيس للمجلس يقوم بتوفير القيادة، ويضمن نزاهة المجلس (بما في ذلك توثيق اجتماعات المجلس)، وحل أية صراعات داخلية قد تنشأ بين الأعضاء.
- تعيين فريق تنفيذي (الرئيس التنفيذي بشكل رئيسي) لتنفيذ الاستراتيجية التي يضعها المجلس.

وكبداية، قد يجد المجلس أو الملاك أنه من المفيد تعيين محام ومحاسب من الخارج لضمان قيام المجلس بدوره والتزاماته القانونية. وعندما يصبح المجلس أكثر استقرارًا قد تعين الشركة سكرتيرًا للمجلس لمساعدته في استيفاء شروطه.

ولا توجد معادلة مثالية لهيكل أو تكوين المجلس، فلكل شركة مجموعة التحديات التي تواجهها، والتي تتغير وفقًا لمستوى تطور الشركة واحتياجاتها الخاصة. وهذه التحديات قد تستلزم مجموعة معينة من الخبرات التي يمكن أن تُكتسب من انضمام مديري مجلس متنوعين. وقد تكون هذه الحاجة لخبرة في مجال معين، على سبيل المثال: المعرفة بقطاع الإنشاءات بالنسبة لشركة تتوسع وتتوقع أن تبني مرافق جديدة في المستقبل، أو المعرفة بقطاع التمويل بالنسبة لشركة تسعى للحصول على القروض أو زيادة رأس مالها.




جانب من الحضور في حفل إطلاق المبادئ التوجيهية لحوكمة الشركات باليمن، الذي نظمه نادي رجال الأعمال اليمنيين ومركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2010.

ما عدد المديرين الذين ينبغي أن ينضموا للمجلس؟ لا يوجد رقم معين. فإذا كان العدد قليل جدًا، فقد يحد من تنوع المهارات والخبرة التي تحتاجها الشركة من أجل الازدهار، وقد لا يسمح بالنقاش الحيوي المتعلق بالاختيارات الاستراتيجية. بينما يمكن أن يؤدي وجود عدد كبير إلى زيادة البيروقراطية، ويجعل الحصول على الإجماع وصنع القرار صعبًا. وبشكل عام، فإن إدارة مناقشات فعالة ومناظرات بناءة يميل إلى الصعوبة إذا زاد عدد المديرين على 12 مديرًا، وتميل المجالس الأصغر إلى أن تكون أكثر فعالية وإنتاجية. والسر يتمثل في وجود توازن فعال، مع الحفاظ على الشروط القانونية في الوقت نفسه[35]. وفي غالبية الدول المتقدمة والتي بها ملكية متفرقة تضم المجالس من سبعة أعضاء إلى 11 عضوًا في المتوسط.

ومن المهم أن يتم اختيار مزيج مناسب من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، وفقًا لاحتياجات الشركة. كما أن فهم طبيعة ووظيفة كل دور يعد جزءًا مهمًا في تشكيل هذه المعادلة.

---

[35] "مسح حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2008". مؤسسة التمويل الدولية وحوكمة. مارس 2008. أعده وخطه أي إيه إيه جي ومؤسسة التمويل الدولية بدعم من اتحاد المصارف العربية، ومعهد البنوك المصري، ومعهد المديرين المصري، ومنظمة الشفافية اللبنانية، وغرفة أبو ظبي للتجارة. يوجد على: www.ifc.org/ifcext/mena.nsf/AttachmentsByTitle/CG+Survey+of+Listed+Com
..panies+and+Banks+across+MENA/$FILE/MENA+Corporate+Governance+Survey.pdf

**الشكل 1**

| | |
|---|---|
| **المديرون التنفيذيون** | • يشغل المدير التنفيذي منصبًا تشغيليًا في الشركة وهو عضو في المجلس، مثل الرئيس التنفيذي والرئيس المالي.<br>• يتدخل التنفيذيون في العمليات اليومية، ومشاركتهم في اجتماعات المجلس مهمة للغاية في إبلاغ الأعضاء بالمستجدات المتعلقة بالنتائج التشغيلية، وكذلك التغيرات في السوق. |
| **المديرون غير التنفيذيين** | • المديرون غير التنفيذيين هم أعضاء في المجلس ولا يشغلون منصبًا تنفيذيًا في الشركة. وقد يكون المدير غير التنفيذي مستقلاً أو غير مستقل.<br>• قد يساهم المديرون غير التنفيذيين في تقديم الخبرة الخارجية الإضافية والمعلومات والرأي الخارجي الذي قد يكون أكثر موضوعية. كما يمكن أن يكونوا مصدرا جيدًا لتوفير الاتصالات الخارجية للشركة. |
| **المديرون المستقلون** | • المدير المستقل هو المدير الذي لا علاقة مادية له بالشركة باستثناء علاقته كمدير. ويجب أن يكون المدير المستقل مستقلاً في شخصه وحكمه. ولا يجب أن تكون هناك أية علاقات أو ظروف يمكن أن تؤثر، أو يبدو أنها تؤثر، على حكم المدير المستقل.<br>• الهدف من تحديد وانتخاب مديرين مستقلين هو ضمان أن يضم المجلس أفراد يمكن أن يمارسوا بفعالية الحكم الأفضل لمصلحة الشركة والمساهمين حصريًا، ولا يشوب حكمهم أية مصلحة شخصية أو موالاة أو غيرها من تضارب المصالح الحقيقي أو المتصور. والمديرون المستقلون هم الأفضل في تقييم المواقف بانفتاح، وجلب رؤية موضوعية وغير منحازة للمناقشات، ودون أية خوف من أية عاقبة محتملة. |

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، ومعهد حوكمة الشركات: «مسح حوكمة الشركات للشركات والبنوك المدرجة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 2008».

في غالبية دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يميل ملاك الشركات إلى شغل دوري رئيس مجلس

الإدارة والرئيس التنفيذي (والذي يشار إليه في حالات عديدة بالمدير العام، أو الرئيس، أو المدير الإداري). وهذه الألقاب المتنوعة تؤدي إلى تعقيد فهم الوظائف المتصلة بمنصب الرئيس التنفيذي. ولذلك فمن المهم عند اختيار ألقاب التنفيذيين، أن يتم تسجيل وتوضيح الأدوار والمسؤولية والمساءلة لكل وظيفة؛ لتجنب أية خلط من قبل أصحاب المصالح في الشركة، خاصة المقرضين.

مع أخذ المخاطرة المتعلقة بالتبسيط، فإن الرئيس التنفيذي يدير الشركة بشكل يومي، وهو مسئول عن تنفيذ الاستراتيجية التي يوافق عليها المجلس، ويمكن للرئيس التنفيذي أيضًا أن يكون المصمم الرئيسي لاستراتيجية الشركة التي يقدمها فيما بعد إلى المجلس للموافقة عليها. وفي المقابل، فإن رئيس مجلس الإدارة يدير المجلس، ويتأكد من الإشراف على الإدارة (بما فيها الرئيس التنفيذي).

ويذكر أنصار المنصب المجمع لرئيس مجلس الإدارة/الرئيس التنفيذي البعد عن الخلط في القيادة الذي يوفره للشركات، بينما يتساءل المدافعون عن الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي: كيف يمكن لنفس الشخص الذي يشغل المنصبين أن يشرف على نفسه في منصب الرئيس التنفيذي. والجدل المثار حول الهيكل المناسب محتدم وعالمي، ولا يوجد إجماع على الوضع الأفضل. وبين الشركات العائلية يقبل القليل منهم فكرة إدخال رئيس تنفيذي من خارج العائلة أو تحالف غالبية المساهمين، ويقوم عدد أقل بتعيين رئيس مجلس إدارة مستقل. غير أنه كما أثبتت دراسة حالة مجموعة نقل، فإن الفصل بين المنصبين يسمح للعائلة أو للشركة التي يحكمها تحالف للمساهمين أن تجلب رئيسًا تنفيذيًا ذا خبرة عالية المستوى، بينما تحتفظ بسلطة العائلة في المجلس. ومهما كان الهيكل فإن السر في الحوكمة الرشيدة للشركات السليم هو أن يكون هناك تمييز بين مسؤوليات المنصبين.

### تخطيط وإجراء اجتماعات المجلس

وبشكل مماثل يجب أن تكون اجتماعات المجلس منفصلة عن اجتماعات الإدارة، حيث إن كلاً منهما يغطي موضوعات أعمال مختلفة، وله دور مختلف. وحتى إذا كانت الشركة مملوكة من قبل مديرين تنفيذيين، يُوصى أن توضع خطط لاجتماعات منفصلة للمجلس والإدارة. ويسمح هذا للمجلس بالتركيز على وضع الإشراف الاستراتيجي بدلاً من إثقاله بأعباء مختلف قضايا الإدارة التي تنشأ.



أحد المشاركين في ورشة عمل لإنشاء فرقة عمل حوكمة الشركات في سلطنة عمان، التي نظمها مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير 2008.

إذا تعددت اجتماعات المجلس، فإنه يركز أكثر مما ينبغي على العمليات اليومية. وإذا لم يجتمع بما يكفي فلن يتمكن المديرين من تكملة ما يلزم، ويمكن أن يؤثر هذا على التوقيت المناسب للقرارات. وفي العادة تجتمع الشركات الأصغر، على الأقل، أربع مرات في العام، غير أن مجالس عديدة تجتمع أكثر من ذلك. وتميل المجالس في الشركات الأكبر والأكثر تعقيدًا إلى الاجتماع مرات أكثر. وبطبيعة الحال تقوم لجان

المجلس التي تعقد اجتماعاتها الخاصة بتنفيذ الكثير من أعمال المجالس. وفي النهاية ستقوم المجالس في حالات عديدة بعقد اجتماع الاستراتيجية السنوي منفصلاً عن اجتماعات المجلس المنتظمة، حتى تمكن المديرين من التركيز على المدى الطويل. وغالبًا ما يوجد في ذلك الاجتماع الخاص مديرون تنفيذيون، وهم الذين يقدمون خططهم الاستراتيجية للعام القادم. كما أن تخطيط وتأكيد مواعيد اجتماعات المجلس مقدمًا يساعد على تسهيل الحضور، خاصة حضور المديرين غير التنفيذيين.

ويتحمل رئيس مجلس الإدارة مسؤولية إدارة الاجتماعات بشكل يمتاز بالكفاءة، ويجب أن توضع إجراءات الاجتماعات وجدول الأعمال وفقًا لتوجيهات المجلس. وفيما يلي أمثلة توضح الهيكل المعتاد لاجتماعات المجلس:

- يحضر رئيس مجلس الإدارة جدول الأعمال الذي يعكس القضايا التي ستتم مناقشتها.
- يوزع جدول الأعمال وأية مستندات متعلقة به قبل الاجتماع بغرض تعريف المديرين بالقضايا مقدمًا.
- تسجل وقائع الاجتماع في محضر، ويجب أن تعكس الموضوعات التي نوقشت. ويجب تدوين جميع القرارات التي تم اتخاذها بما فيها الآراء المعارضة. ويجب أن تشتمل الوقائع أيضًا على أية مهام تم التكليف بها والزمن المحدد لإنجازها.
- ينبغي النظر في التقدم المتحقق في ضوء الخطط المعتمدة مسبقًا والميزانيات للتأكد من وفاء المجلس بالتزاماته.




صحفية تونسية تتسلم جائزة أفضل مقالة عن حوكمة الشركات في عام 2009، في حفل استضافه المعهد العربي لرؤساء المؤسسات (IACE)، وهى جمعية أعمال في تونس.

### التأكد من إبلاغ المجلس

يحتاج مديرو المجلس إلى تحديث مستمر لحالة ووضع الشركة حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات سليمة، ويتحمل المجلس مسؤولية طلب المعلومات ذات العلاقة لفهم القضايا المطروحة. وتتحمل الإدارة مسؤولية تقديم المعلومات بشكل نافع، على أن تكون مصممّةً ومتشاركة بصورة تعظم من فهمها، وتسمح للمديرين بالاستخدام الأمثل لها. ويجب أن ترسل وثائق هذه الاجتماعات، بما تشتمل عليه من موضوعات، إلى أعضاء المجلس قبل الاجتماعات بفترة، بحيث يكون لديهم الوقت المناسب لقراءتها وتحليلها.

ويجب على المجلس أن يكون واضحًا في تحديد المعلومات التي يجدها مفيدةً لصنع القرار. وقد بدأت مجالس عديدة في استخدام مؤشرات الإدارة الرئيسية التي تتضمن كلاً من الأداء المالي، وكذلك بيانات أخرى قد تكون أكثر استشرافا للمستقبل، بما في ذلك رضاء العملاء، وتدريب وتطوير العاملين، والمؤشرات التشغيلية، مثل الالتزام بالقانون أو انتهاكات ضوابط الصحة والسلامة.

يمكن للمديرين أن يطلبوا معلومات من خارج المجلس، سواء في إطار الحديث مع المديرين الذين لا يحضرون اجتماعات المجلس، أو من خلال المعلومات التي يقدمها الغير، مثل المؤسسات البحثية، أو الحكومات، أو محللي الأسهم. وبشكل عام، يعتبر السماح للمديرين بالحصول على المعلومات دون مرورها على الرئيس التنفيذي من الممارساتِ الأفضل، لكن مع إبقاء الرئيس التنفيذي على علم بمثل هذه الطلبات، حتى لا يبدو أن هناك انفصالاً في العلاقة بين الرئيس التنفيذي والمجلس.

ويجب أن تُسجل وقائع اجتماعات المجلس بشكل مناسب. وغالبًا ما توجد التزامات قانونية حول ما تغطيه اجتماعات المجلس، ويلزم هذا التوثيق في أغلب الأحيان لأي تمويل خارجي. ويجب أن يحدد المجلس بوضوح من الذي سيسجل وقائع الاجتماعات، وما المعلومات التي ستتم مشاطرتها فيما بعد.

### تشكيل لجان المجلس

قد تقوم الشركات الأصغر بأداء الوظائف عن طريق مجلس يقوم بدور «لجنة جامعة»، غير أنه في العموم إذا لم تكن الشركة صغيرة جدًا، فستضم على الأقل لجنة تدقيق (أو لجنة تمويل تشتمل على وظائف لجنة التدقيق).

- يجب أن يعكس عدد اللجان، وحجمها، وأنواعها احتياجات الشركة، حيث تضم مجالس الشركات الأكبر في الغالب لجانًا للتعيين، والمكافآت، والتدقيق. ويترك قرار إضافة لجان أخرى إلى تقدير الشركة.
- يجب أن يُحدد دور ونطاق عمل اللجان بوضوح، ويراجع من قبل المجلس على أساس منتظم. ويعتبر نشر مواثيق اللجنة، وتحديد المسؤوليات والحقوق للجان من الممارسات الأفضل.
- من الممارسات الأفضل التي نشأت السماح للجان بالوصول إلى المصادر دون المرور بإدارة الشركة. على سبيل المثال، تعد لجنة التدقيق، في الغالب، الكيان الرسمي الذي يتعامل مع المدققين الخارجيين للشركة.
- يجب أن تستفيد لجان المجلس من المديرين غير التنفيذيين المستقلين، حيث يمكنهم في الغالب تقديم أكثر النصائح موضوعية.

وفي المعتاد، تقوم لجنة التعيين بتقديم التوصية للمجلس بشأن التعيينات. كما أنها تتحمل مهمة فحص معرفة وخبرة ومجموعة مهارات أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارة المعينين. ويجب أن توضع الصفات المرغوبة والشروط المطلوبة قبل إتمام التعيين. كما تقوم اللجنة أحيانًا بمراجعة حوكمة الشركات بشكل عام. وتدخل قضايا تعاقب الأجيال في الإدارة -في الغالب- في نطاق عمل هذه اللجنة، غير أنها قد تقع في إطار مهام لجنة المكافآت أو المجلس ككل.

وتضع لجنة المكافآت الأجور لكبار التنفيذيين، وتشتمل على خطط المعاشات، والأجور على أساس الأسهم، والمزايا المتفرقة. كما أنها مسئولة أيضًا عن تحديد ومراقبة المكافآت لكبار التنفيذيين. ومن أهم مسئوليات لجنة المكافآت محاولة توفيق هيكل الأجور بحيث يحفز العاملين والإدارة لتحقيق أهداف الشركة.

وبسبب طبيعة وظائف ومهام لجنة التدقيق، فمن المهم أن يضم فرد أو فردين في هذه اللجنة من ذوي الخبرة المالية لتولي التوصيات والقرارات، ومن الناحية العملية، فهذا يعني أن يكون الشخص على معرفة بالمحاسبة. كما أن الخبرة في التدقيق والتمويل من المؤهلات الشائعة كذلك لأعضاء لجنة التدقيق. ويوصى بأن تتكون اللجنة في الغالب من مديرين غير تنفيذيين، ويفضل أن يكونوا مستقلين. وفي بعض الأسواق المتقدمة، يسمح فقط لأعضاء مجلس الإدارة المستقلين بالخدمة في لجنة التدقيق، ويجب أن يكون في اللجنة خبير مالي واحد مؤهل على الأقل.

وتقدم لجنة التدقيق المراقبة والإشراف على وظائف التدقيق الداخلي والخارجي، مع المسؤوليات الأساسية التالية:

- مراقبة البيانات المالية، وضمان الجودة والدقة.
- توفير الإشراف على الضوابط الداخلية وإدارة الأزمات.
- مراجعة ومراقبة المخاطر وإدارة المخاطر (أحيانًا ما تكون هذه مسؤولية لجنة مخاطر منفصلة).
- التأكد من أن وظيفة التدقيق الداخلي تتم بصورة فعالة.
- التوصية باختيار أو فصل مدقق خارجي.
- تحديد كيفية التعامل مع المدقق الخارجي، بما في ذلك أي مستوى مناسب من خدمات غير التدقيق.
- الإشراف على التدقيق الداخلي.
- وضع آلية للتقارير المتعلقة بسوء التصرف و/أو مراجعة هذه التقارير (فيما يعرف بإطلاق صفارة الإنذار).

ويجب أن تشتمل اجتماعات اللجان على أعضاء اللجان فقط، غير أنه من الجائز أن يستعان بآخرين لجلسات معينة لتقديم الخبرة أو المعلومات الإضافية. ويجب على رؤساء اللجان -في هذه الحالة- أن يبلغوا عن المناقشات والقرارات الخاصة باللجنة في اجتماع المجلس الكامل التالي.

### تعزيز أداء المجلس

تعد عملية الحفاظ على المجلس ذي القيمة عملية مستمرة. وتكلف بعض المجالس الرئيس بضمان جاهزية أعضاء مجلس الإدارة لتولي مسؤولياتهم. وتقوم بعض المجالس بترتيب التدريب المهني للمديرين أو رد تكلفة التدريب إليهم حتى يستكملوا مهاراتهم المناسبة ذات الصلة. ويشتمل هذا على العضوية أو التدريب في معاهد التدريب أو مؤسسات حوكمة الشركات. وتعد المساعدة في التدريب العام أو التدريب الخاص بالشركة لأعضاء المجلس غير التنفيذيين أمر مهم، إذا كانوا سيقومون بتقديم النصيحة فيما يخص أمور الشركة أو تقديم مستوى مناسب من الإشراف. وحيث يفهم المديرون التنفيذيون ويعملون في بيئة وظيفية؛ فإنه سيعود عليهم بالنفع من حيث إعدادهم لصنع القرار على مستوى استراتيجي. وقبل اجتماع المجلس الأول، يلتقي المديرون الجدد، في الغالب، مع الأعضاء الآخرين في المجلس، أو يطلبون شكل ما من التوجيه مما يدل على التزامهم بمنصبهم.

وهناك الآن العديد من الجمعيات التي تقدم برامج القيادة لمجالس الإدارة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويقدم بعضها شهادة لمديري المجلس. وتساعد مثل هذه البرامج على تطوير المهارات والمؤهلات المهنية للمديرين، وتحسين مساهماتهم. كما تُبقي المديرين على اطلاع بأحدث المعلومات الجارية في ممارسات حوكمة الشركات، والتغيرات في الأطر المحلية والتنظيمية حيث تعمل الشركة.

**الشكل 2: قائمة بالمعاهد التي تقدم برامج تدريب على حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**

**مصر**




يقوم معهد المديرين المصري بتصميم وتقديم برامج شهادات مهنية ذات تنوع كبير ودورات تدريبية تغطي كل موضوعات حوكمة الشركات. وتستهدف هذه الشهادات والدورات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين، وكذلك الأطراف الأخرى المعنية. كما يخطط ويقدم البرامج التدريبية لتلبية الاحتياجات الخاصة للمشاركين من الشركات المدرجة، والمشروعات الأصغر ذات الملكية العائلية، والمشروعات المملوكة للدولة. ويغطي التدريب المستويات الأساسية والمتقدمة لحوكمة الشركات. وبالإضافة لذلك، تقدم دورات حسب الطلب لتلبية الاحتياجات الخاصة بالشركات. وقد تشتمل هذه الدورات على التدريب الداخلي لأعضاء المجلس، وتوضع بحيث تعالج التحديات الخاصة للشركات التي يديرونها.




يخدم المعهد المصرفي المصري صناعة البنوك المصرية بتقديم التدريب لتعزيز تنافسية القطاع. ويقدم المعهد مجموعة شاملة من برامج التعليم والتدريب، والتي تشتمل على برامج خاصة بحوكمة الشركات مصممة خصيصًا لمدراء البنوك. وينسق المعهد أيضًا دورات مشتركة مع كبرى معاهد التدريب الخارجية.

## الإمارات العربية المتحدة




مدراء- معهد المديرين، هو منظمة ذات عضوية تخدم أعضاء المجالس، والمديرين، والمهنيين العاملين في مجال الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويقع مقره الرئيسي في مركز دبي المالي العالمي، ويشجع معهد المديرين -مدراء- امتياز المدراء عن طريق حشد التأييد لمصالح المجالس، وتسهيل التطور المهني عن طريق التعليم، والمعلومات، والتواصل، والحوار.




يشجع ويساعد مركز أبو ظبي للحوكمة القطاعين الخاص والعام في اتخاذ معايير وممارسات على أعلى مستوى في مجال حوكمة الشركات، وذلك من خلال تقديم خدمات التدريب والاستشارة، وزيادة الوعي بقيمة تنفيذ حوكمة الشركات.

## لبنان




أنشأت الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية معهدًا للمديرين يقدم التدريب على حوكمة الشركات لأعضاء مجالس الإدارة، وكبار المديرين التنفيذيين، وينظم مؤتمرات وورش عمل لرفع الوعي، كما ينشر أبحاثًا ومنشورات.

## تونس




يعمل المركز التونسي لحوكمة الشركات، الذي تأسس في شهر يونيو/حزيران 2009، على رفع الوعي بأهمية الحوكمة الرشيدة للشركات في الحفاظ على ثقة المستثمرين وتحسين الأداء المستدام للاقتصاد الوطني. ويقدم المركز برامج التدريب والتعليم، والاستشارة لتشجيع قادة الأعمال والتنفيذيين على الالتزام بممارسات متقدمة في حوكمة الشركات. وقد أسس المركز المعهد العربي لرؤساء المؤسسات، الذي يعد من أكبر مؤسسات الأعمال والأبحاث في تونس.

ولا يعد التدريب المهني من الاختيارات في بعض المواقع؛ ولذلك فعلى المديرين أن يطوروا مهاراتهم عن طريق أشكال التعليم المختلفة، وجمعيات الأعمال أو الموجهين المهنيين.

وتعد عملية تقييم المجلس من الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها أن تعزيز فاعلية المجالس. ومن المهم عدم نسيان أن غرض التقييم هو تحسين وظائف المجلس، وليس إسداء العرفان أو إلقاء اللوم على المديرين الأفراد. وتأخذ بعض عمليات التقييم في الاعتبار العمليات والإجراءات الخاصة بالمجلس، وتفحص بعضها مساهمات المديرين الأفراد بينما تقوم أخرى بالعمليتين.

ويجب أن تأخذ تقنيات التقييم في الاعتبار حجم الشركة ومستواها من التعقيد والتركيب. ويمكن تقييم المجلس بطرق مختلفة، من بينها التقييم الذاتي، أو إدخال وسيط من الخارج، أو وضع نظام داخلي لتقييم أداء كل مدير على حدة. ويجب أن تمتاز المناقشات المتعلقة بالصراحة والنزاهة. وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها كدليل في تقييم المجلس:

- هل يقوم المجلس بمهامه كما ينبغي؟
- هل حوارات المجلس متوازنة بصورة مناسبة فيما يتعلق بالأمور اليومية (الالتزام، ومراجعة النتائج المالية، إلى أخره)، والمناقشات الاستراتيجية طويلة الأمد؟
- هل يستثمر أعضاء مجلس الإدارة قدرًا مناسبًا من الوقت في مهام المجلس، وهل يظلون على استعداد للاجتماعات وتنفيذ التزاماتهم؟
- هل يشارك جميع أعضاء المجلس في أعماله؟
- هل توجد معلومات كافية لاتخاذ قرارات سليمة؟ هل تقدم معلومات أكثر مما ينبغي، مما يجعل صنع القرار أكثر صعوبة؟ وكيف يمكن تجنب ذلك؟ هل يتم تقديم المعلومات في التوقيت المناسب؟

- هل يعمل المجلس على مشاركة المساهمين وكبار أصحاب المصالح؟
- هل هيكل اللجنة مناسب للشركة؟ وهل تقوم بوظائفها كما ينبغي؟
- هل يمكن لأعضاء المجلس أن يستجوبوا الإدارة التنفيذية بأسلوب بناء يدعم الحوار؟
- هل تمكن المجلس من التوصل إلى توازن ما بين سلطة صنع القرار المستقلة ومعرفة الخبراء بأنشطة الشركة؟
- هل يفتقد المجلس إلى مهارات أو تجارب يمكن أن تحسن من قدرات المجلس في تنفيذ وظائفه؟

ويجب أن تُتخذ الحيطة في فحص أداء المديرين الأفراد؛ لكونه موضوعًا حساسًا. وتتجنب العديد من المجالس القيام بهذا الشكل من التقييم، وتختار أن تركز فحسب على العمليات والإجراءات الخاصة بالمجلس ككل. وبينما يعتبر تقييم المديرين الأفراد من أفضل الممارسات الحديثة، فإن مثل هذه العملية يمكن أن تثير حساسيتهم. لهذا فمن المهم أن يخلق رئيس مجلس الإدارة أو الوسيط الخارجي بيئة، يشعر المديرون فيها بالأمان عند تقديم النقد البناء. ومن المهم كذلك استخدام السلطة التقديرية في التعامل مع المعلومات الحساسة، مثل تقييم الأداء الفردي.

وفي حالة تحديد مشكلة ما، يمكن لرئيس مجلس الإدارة أو للوسيط المكلف أن يقدم رأيه لأعضاء المجلس، كما يمكن أن يساعد في توجيه المديرين، كل على حدة؛ لتشجيعهم على العمل على تحسين الأداء. ويمكن لأعضاء المجلس أن ينتفعوا من التدريب والنصيحة التي يسديها رئيس مجلس الإدارة لتحسين التفاعل المتبادل في المجلس.

ويجب أن يفحص أعضاء مجلس الإدارة أداء الرئيس التنفيذي، وأن يرأس رئيس مجلس الإدارة هذا الجهد إذا كان للشركة رئيسًا مستقلاً. وتختار مجالس أخرى أن تطلب من رئيس لجنة التعيين والأجور أن يقوم بالمراجعة، غير أنه في النهاية، الأمر متروك دائمًا للمجلس بأكمله. ولقد اختارت بعض المجالس عملية تقييم يقوم فيها الرئيس التنفيذي بتقييم أدائه بنفسه ومقارنته ذلك بتقييمه الذي يقوم به رئيس مجلس الإدارة والأعضاء في المجلس.

## المخاطرة والرقابة

تعد إدارة المخاطر عنصرًا رئيسيًّا في أي عمل. وإدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر المحتملة والحد منها. وتقوم جهود إدارة المخاطر الأكثر تعقيدًا أيضًا بتقييم احتمالية وقوع المخاطر، ودرجة العواقب الممكنة لتلك المخاطر، والوقت الذي ستستغرقه حتى تكتمل، وإلى أي مدى ستكون قوة استجابة الشركة لأي من المخاطر. ويجب أن نلاحظ أن المخاطر يمكن أن تنجم إما عن عمليات الشركة الداخلية أو عن البيئة الخارجية. ولذلك فالمخاطر هي الجانب المظلم للاستراتيجية، وإدارة المخاطر هي سر النجاح في التنفيذ الإداري لتلك الاستراتيجية. ومن الممارسات الأفضل الناشئة، هي أن يضمن المجلس وصفًا موجزًا عن أسلوب إشرافه على المخاطر في بيانه السنوي، ولقد دعت مجموعات متعددة من المستثمرين، مثل شبكة حوكمة الشركات الدولية، إلى وضع بيانات إفصاح من هذا النوع.

والرقابة الداخلية من الوسائل الرئيسية للإدارة، وهي السبب في جعل المجالس تلتفت إلى أهمية

إجراء تقييم للرقابة الداخلية يشتمل على التمويل، والعمليات، والالتزام، ونظم إدارة المخاطر. وبالنسبة للشركات الأصغر حجمًا، يمكن أن يساعد الاستشاريون أو المستشارون المهنيين في تحديد أفضل عمليات الرقابة الداخلية التي يمكن الالتزام بها. ويزداد هذا أهمية بزيادة حجم وتعقيد الشركة، خاصة إذا كانت الشركة تدرس الوصول إلى تمويل خارجي، حيث إن الرقابة الداخلية القوية ستكون عنصرًا رئيسيًا بالنسبة للمستثمرين في المستقبل.




حسين أركان، الرئيس والمدير التنفيذي لبورصة اسطنبول، في حفل إطلاق دليل جديد لحوكمة الشركات العائلية، الذي وضعته جمعية حوكمة الشركات في تركيا (TKYD)، يناير 2010.

أما بالنسبة للشركات الأكبر فيمكن أن تتدخل لجنة المجلس للتدقيق أو قسم التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر، وغالبًا ما تكون لشركات القطاع المالي لجان مخاطر على مستوى كل من المجلس والإدارة، وكذلك قسم كامل لإدارة المخاطر في أغلب الأحيان. ولابد من أن تكون عملية إدارة المخاطر واحدة من وظائف الإشراف للمجلس، حتى ولو كان هناك قسم بالشركة قد يتناول المخاطر. ويجب على الرئيس التنفيذي خاصة أن يعمل عن قرب مع مدير المخاطر، أو أن يدخل بعضًا من المهام المتضمنة لإدارة المخاطر في مسؤولياته الشخصية. ولقد وجدت شركات عديدة أنه من النافع لها توفير دليل لسياسات الشركة لجميع العاملين بها، ويكون من المناسب أن تتضمن هذه الأدلة إجراءات الرقابة الداخلية والحد من المخاطر.

ويمكن أن تساعد قائمة موثقة بالمخاطر المحددة في تحديد الاتجاه والاستراتيجية. ويجب أن يراجعها المجلس دوريًا، وتتضمن النقاط التالية:

- تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه الشركة،
- ما الأثر المحتمل في حالة حدوث المخاطرة،
- ما احتمال وقوع المخاطر،
- ما الإجراء الذي يجب اتخاذه في حالة وقوعها بالفعل، بما في ذلك مدير الشركة المسئول، و
- أية تحركات أو خطوات يمكن أن تُتخذ مقدمًا، ويكون من شأنها أن تحد من المخاطر بما في ذلك تسجيل متى تم/سيتم الإجراء، ومن الذي سينفذه.

**الشكل 3: دليل ومبادئ حوكمة الشركات في الشركات غير المدرجة في أوروبا، اتحاد جمعيات الإدارة الأوروبية**

يجب أن تغطي السياسات النقاط التالية:

- مكافحة الاحتيال.
- مكافحة غسيل الأموال.
- إدارة النقد.
- مراقبة تعهدات البنوك.
- استمرارية العمل.
- تأمين المعلومات والوثوق بها.
- إدارة السجلات.
- الالتزام التنظيمي.
- الالتزام بالصحة والسلامة.

ويمكن أن تساعد الإجراءات التالية وظيفة بيئة الرقابة الداخلية:

- حدود التفويض.
- الفصل بين الواجبات.
- التسويات المحاسبية ومراقبة التدفق النقدي.
- المؤهلات المناسبة والتدريب.
- ضوابط الميزانية.
- الضوابط على الأموال، والنفقات، وإمكانية الوصول إلى الحسابات البنكية.
- تأمين المرافق والسيطرة على الأصول.

المصدر: اتحاد جمعيات الإدارة الأوروبية، /www.iod.com/intershoproot/eCS/Store/en/pdfs
.policy_article_corp_gov_unlisted_companies_eu.pdf

كما يتضمن تقييم المخاطر على الأخذ في الاعتبار أنشطة الفساد والاحتيال. فمن المكونات الرئيسية لإشراف المجلس أن يتأكد من أن العاملين يمكن أن يبلغوا بصورة آمنة عن أية تصرفات منافية للأخلاق أو القانون. وغالبًا ما تحدد تفاصيل مثل هذه السياسات في مدونة لقواعد الأخلاق أو مدونة لقواعد السلوك. ويجب أن تكون هناك حماية قانونية أيضًا لأي شخص يبلغ عن أمر تمت ملاحظته. كما تتجه الشركات بشكل متنام إلى تبني أساليب لإطلاق صفارة الإنذار لضمان عدم تعرض العاملين أو غيرهم من أصحاب المصالح الذين يبلغون عن سوء تصرف إلى العقاب، عند إبلاغهم بممارسات غير أخلاقية. ولقد وضعت الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية مدونة القواعد الأخلاقية وإجراءات حماية الشهود في الشركات الصغيرة والمتوسطة؛ بهدف مساعدة الشركات في تطوير هذه الإجراءات.

## الشفافية

غالبًا ما تتسم ممارسات الحوكمة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بالسرية، وتحاول شركات عديدة أن تبقي ممارسات الأعمال والتمويل بها بمنأى عن علم وتمحيص العامة. ومهما كانت منافع هذه الاستراتيجية، فهناك نقاط سلبية للتعتيم، بما في ذلك قلة الاستثمار من المصادر الخارجية.

وكانت الشركات، تقليديًا، تحتاط في إدخال استثمار من الخارج خشية فقد السيطرة، غير أن استقطاب الاستثمار الخارجي أصبح أكثر شيوعًا بشكل تدريجي. ولا يمكن اتخاذ هذا الطريق إذا لم يكن المستثمرون الخارجيون على علم كاف بالشركة، وبإمكانهم أن يراقبوا نتائجها. ويضع المستثمرون ثقة أكبر في الشركات التي توفر معلومات واضحة ومتاحة، وتسمح لهم بتقييم المخاطر والمكافآت المحتملة لاستثماراتهم.

وبدخول جيل جديد من المديرين الإداريين إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يتمتعون بفهم لمنافع التمويل الخارجي والنمو الذي يمكن أن يجلبه، سوف يزداد طلب السوق وقبوله لقدر أكبر من الشفافية. وكما تدل دراسات حالة عديدة، فإنه كلما كانت هناك حاجة لرأس المال، وفرت شركات المنطقة المعلومات المطلوبة. ومن المتوقع أن يصبح هذا الاتجاه أكثر انتشارًا.

ويطلب من جميع الشركات المدرجة أن تفصح عن نتائجها المالية، غير أن التقرير المالي المفصل ليس من بين الشروط في معظم الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وفي بعض الحالات، تفصح الشركات عن أكثر مما يلزم حتى تولد الثقة وتحتفظ بها في عملياتها، أو لتبني الثقة مع أصحاب المصالح. ويعد هذا الإفصاح من الوسائل الأساسية لجذب وإبلاغ المستثمرين والشركاء المحتملين. وفي الشركات الأصغر، قد يشكل المساهمون العائلة الحاكمة، وفي هذه الحالة يصبح التقرير السنوي وسيلة تواصل موحدة.

وأشار مسح أجرته شركة برايس واترهاوس كوبرز، واشتمل على 685 من مؤسسات استثمار و445 محللاً في أسواق الأسهم من 14 دولة، إلى اعتقادهم بأن التقرير السنوي هو وسيلة للتواصل بشأن محركات تطوير الأعمال، أكثر منه دليلاً على الأداء، فلم يعد السوق مهتمًا فحسب بالأداء المالي السابق، وإنما بالتوجه المستقبلي في إطار الاستراتيجية والاستثمارات والنمو المتوقع. وفي هذا الإطار فإن الأداء المستقبلي المتوقع للشركة (المحدد بصورة صحيحة)، يعد من اهتمامات المستثمرين الرئيسية، حيث إن أرباحهم ترتبط ارتباطًا وثيقًا باستراتيجية الشركة وتنفيذها.

ويمكن أن يكون لأسلوب عرض التقرير السنوي والمعلومات التي توجد به أثر كبير على القراء المحتملين. حيث يهتم أصحاب المصالح بالهيكل والمحتوى بما في ذلك الصفحات الرئيسية، والأحداث المهمة التي وقعت خلال العام التقويمي، وأسلوب العرض، والصور، والنتائج المالية، وأية توقعات مستقبلية. كما توفر التقارير السنوية أيضًا وضع إطار للممارسات غير الرسمية والتعريف بها كجزء من التطور المستمر لثقافة الشركة.



مشاركات في برنامج تدريب المدربين حول حوكمة الشركات في صنعاء، اليمن. يونيو 2010، الذي نظمه مؤسسة التمويل الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة.

وتختلف الدول في عاداتها وأعرافها فيما يتعلق بتكوين التقرير السنوي. وبالإضافة إلى ذلك، ظهرت معايير إفصاح سنوية على المستوى الدولي نتيجة لعولمة أسواق المال. وتوصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن تتضمن التقارير السنوية تحليل الإدارة ونقاشها لعمليات الشركة. ويخلق الجمع ما بين هذا النقاش وبيانات الشركة المالية رسالة قوية تمتاز بالشفافية. ومن المصادر الإقليمية وضع المركز المعهد العربي لرؤساء المؤسسات في تونس دليلاً للتقارير السنوية يوفر نموذجًا للشركات فيما يتعلق بمحتويات وهيكل التقارير السنوية.

كما يوصي مجلس المعايير المحاسبية الدولية أيضًا بإيداع تقارير إدارية فيما يتعلق بالبيانات المالية[36]، على أن يتضمن ما يلي:

- شرح للمؤشرات المالية ومؤشرات الأداء الرئيسية.
- بيانات عن وضع الشركة المالي.
- عوامل المخاطر المحتملة.
- اتجاهات السوق والصناعة.
- موارد رأس المال.
- معلومات أساسية عن كيفية إدارة المخاطر.

ويمكن أن تفصح الشركة عن معلومات عما يزيد على المعلومات الضرورية، مثل سياستها البيئية أو

[36] "تقديم عن البيان المالي." مجلس المعايير المحاسبية الدولية. 1 يولوي / تموز 2010. يوجد على: www.iasb.org/Current+Projects/IASB+Projects/Financial+Statement+Presentation/Financial+Statement+Presentation.htm

مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وتضمن بعض الشركات هذه المعلومات في تقاريرها السنوية بينما تقوم شركات أخرى بوضعها في تقارير خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

## حوكمة المشروعات العائلية

تكونت المشروعات العائلية، تقليديًا، من رئيس عائلة قوي، وهو مؤسس المشروع، وغالبًا ما يتخذ في البداية شكل «إدارة الفرد الواحد». وعادةً ما ينشغل أفراد العائلة في تأسيس مجلس الإدارة، سواء بجلوسهم بأنفسهم في المجلس، أو باقتراح أفراد آخرين من العائلة والأقارب والأصدقاء ليشغلوا دور المديرين. وإذا جاء الرئيس التنفيذي من العائلة، فتكون سلطة المجالس أضعف، ويبقى الحكم في أيدي العائلة. كما أن للعائلة وغيرها من المساهمين القدرة على توسيع نطاق نفوذهم بطرق أقل مباشرة، وذلك نتيجة للأسهم المحمولة في الشركات القابضة و/أو الشركات التابعة.

وكان النموذج القديم الذي تتركز فيه السلطة في يد العائلة قد أدى وظائفه بنجاح، في الوقت الذي اعتمد العمل فيه على العلاقات، التي قامت بدور الوصل في الأسواق ذات التشريعات الغامضة. غير أنه من المشكوك فيه أن هذا النظام سيحتفظ بقيمته في المستقبل. فالمنافسة المتزايدة تتطلب من الشركات أن تعتمد أكثر على الاستراتيجية في كيفية تخصيص الموارد، وتستقطب الشركات العائلية إلى منافسة مع الشركات العالمية، ويوفر هذا النوع من التفاعل للشركات العائلية فرصًا جديدة للوصول إلى رأس المال والمواهب.

وعادة ما تمر الشركات العائلية بثلاث مراحل من التطور، تتميز بخصائص معينة:

## الشكل 4

| | المرحلة 1<br>المؤسس<br>(الجيل الأول) | المرحلة 2<br>الجيل التالي<br>(الجيل الثاني) | المرحلة 3<br>العائلة الممتدة<br>(الجيل الثالث) |
|---|---|---|---|
| الخصائص الشائعة | • يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي).<br>• يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط.<br>• هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي.<br>• مساهمون قليلون.<br>• يتكون المجلس من أفراد العائلة. المساهمون أيضًا. | • تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس.<br>• تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدًا بكبر حجم الشركة. | • يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة، من بينهم الأبناء، والإخوة، وأبناء العم والأنساب.<br>• تحمل أية صراعات |
| نماذج من مشكلات المساهمين | • انتقال القيادة.<br>• تعاقب الأجيال في الإدارة.<br>• تخطيط الأملاك. | • الحفاظ على عمل الفريق والانسجام.<br>• حفظ ملكية الأسرة.<br>• انتقال القيادة.<br>• تعاقب الأجيال في الإدارة.<br>• وضع عمليات وإجراءات العمل في إطار رسمي.<br>• وضع أساليب تواصل فعال. | • تخصيص رأس مال الشركة: توزيعات الأرباح، الدين، مستويات الربح.<br>• حقوق المساهمين.<br>• توظيف أفراد العائلة.<br>• السيولة المالية للمساهمين.<br>• تسوية النزاعات العائلية.<br>• مشاركة العائلة ومهمتها<br>• رؤية ومهمة العائلة.<br>• صلة الشركة بالعمل. |

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية. 2008. يوجد على:
www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf

## مراحل في هيكل حوكمة العائلة

يمكن أن يؤدي تأسيس ممارسات حوكمة في المشروعات العائلية في الوقت المناسب من حياة المشروع، إلى تقوية العلاقات العائلية، وجلب الاستقرار في عمليات المشروع، والمساعدة في توظيف مواهب الإدارة، كما يوفر إدارة أكثر فاعلية. وتوفر ممارسات الحوكمة هذه مقرًّا للتواصل المفتوح؛ مما يسمح للعائلة بمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل، وتوفر لأفراد العائلة فرصة للاتصال. وسوف يساعد هيكل الحوكمة الفعال في معالجة القضايا التي تحدث في حياة المشروع، مثل توظيف أفراد العائلة، والنزاعات، وملكية الأسهم.

ومن الأركان الرئيسية الفعالة في الحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يُرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة وسياسة حمل الأسهم. وتعزز السياسات الفعالة وتساعد في نمو المشروع. وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، ومن المهم أن يتم إبلاغ أفراد العائلة بغرضه ووظيفته حتى يتم التوصل إلى الاتفاق والمساندة. وفي الغالب تشبه تلك الهياكل ما يلي:

**اجتماع العائلة** - في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب. وتؤدي الاجتماعات وظيفتها كطريقة غير رسمية للمشاركة في المعلومات، والتوصل إلى اتفاق، وتوليد أفكار جديدة.

الوظائف العامة:

- مراجعة التغيرات في أنشطة العمل الجارية والاتجاه المستقبلي.
- تطوير مهمة ورؤية للشركة على أساس قيم العائلة المتفق عليها.
- البدء في تحديد ووضع سياسات تتعلق بالتوظيف وملكية الأسهم.
- مناقشة ووضع أفكار للنمو.
- البدء في إعداد وتحضير الجيل التالي من قادة المشروع.

**جمعية العائلة** - عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضروريًّا في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام، وفي هذا الوقت تناقش أية موضوعات تتعلق بالعمل. ولا يسمح هذا للعائلة بأن تبقى على دراية بما يجري فحسب، ولكنه يعطي العائلة الفرصة في تبادل الآراء المتعلقة بتطوير المشروع. وفي هذه المرحلة، إذا لم توضع سياسات رسمية، فقد تنشأ النزاعات.

الوظائف العامة:

- مراجعة التغيرات في قيم العائلة ورؤيتها.
- إبلاغ أفراد العائلة بحقوقهم ومسئولياتهم.

- مراجعة سياسات التوظيف والأجور والتصريح بها (سواء كانت رسمية أو غير رسمية).
- انتخاب أفراد مجلس العائلة (إن وجد).
- انتخاب أفراد لجنة العائلة للتعامل مع قضايا مثل التعليم والتدريب، أو الأعمال الخيرية.

**مجلس العائلة** - حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبًا للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام. ويتناول المجلس أية مشكلات قد تنشأ، ويقوم بتعريف بقية العائلة بهذه المشكلات وأنشطة المشروع.

وفي العادة ينتخب رئيس مجلس الإدارة أو تعينه جمعية العائلة ليخدم كمسئول الاتصال الرئيسي الذي يوجه عمليات وأنشطة المجلس. كما أنه من النافع أن ينتخب أمين سر ليقوم بتسجيل نتائج الاجتماعات، وتوزيع المعلومات على أفراد العائلة ذوي الصلة.

الوظائف العامة:

- يعمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والمجلس والإدارة العليا.
- يقترح المرشحين للعمل في المجلس.
- يراجع ويعدل أية أمور متعلقة بالرؤية والمهمة وقيم العمل.
- يراجع ويعدل أية سياسات متعلقة بالتوظيف والأجور وحمل الأسهم.

من المثالي البدء في وضع إطار رسمي للسياسات والإجراءات لتوثيق رؤية المؤسس خلال الجيل الأول. وفي تلك المرحلة، يمكن للمؤسس أن يساعد في التوصل إلى اتفاق مع بقية أفراد العائلة.

بالإضافة إلى السياسات الرسمية، تيسر الاتصالات الرسمية مشاركة المعلومات بين أفراد العائلة، مما يؤدي إلى خلق الثقة، ويسمح بمعالجة أية مشكلات أو نزاعات في العلن، وهو ما يحد من احتمال الضرر. ويجب أن يتم إبلاغ العائلة بأنشطة المشروع المستمرة والتحديات التي يواجهها.

وتعد اجتماعات العائلة وجمعياتها أكثر الطرق مناسبة للتعريف بتفاصيل العمل في المشروع، غير أن التواصل المستمر يمكن أن يكون في شكل البريد الإلكتروني، أو بوابات الإنترنت، أو التقارير الشهرية، أو التقارير السنوية، وغيرها.

## الشكل 5

| | اجتماع العائلة | جمعية العائلة | مجلس العائلة |
|---|---|---|---|
| في أية مرحلة؟ | المؤسس (الجيل الأول) | الجيل التالي (الجيل الثاني) | العائلة الممتدة (الجيلان الثاني والثالث) |
| ما هي الحالة؟ | غير رسمية | رسمية | رسمية |
| من هم المشاركون؟ | أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة. | أي من أفراد من العائلة يكون له حق مكتسب في الشركة. | ينتخب أفراد العائلة من قبل جمعية العائلة. وتقرر العائلة معايير الاختيار. |
| ما هو الحجم؟ | صغير – الأفراد المباشرون لعائلة المؤسس (مثالا: 6-10). | متوسط – يعتمد على حجم العائلة ومعايير المشاركة. | صغير – يعتمد على المعايير الموضوعة. في الغالب من 5-9 أعضاء. |
| ما عدد مرات الاجتماع؟ | يعتمد على مرحلة التطور. ويمكن أن يكون متكررًا حتى بنسبة مرة في الأسبوع في المراحل المبكرة. | من مرة إلى مرتين في السنة. | من مرتين إلى ست مرات في السنة. |
| ما هي الأنشطة الرئيسية؟ | • التعريف بقيم العائلة ورؤيتها.<br>• نقاش وتوليد أفكار جديدة للعمل.<br>• الإعداد لقادة المشروع التاليين. | • نقاش الأفكار والخلافات والرؤية والتعريف بها.<br>• الموافقة على السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة.<br>• تعليم أفراد العائلة قضايا العمل.<br>• انتخاب مجلس العائلة وأعضاء المجالس الأخرى. | • تسوية النزاعات.<br>• تطوير السياسات والإجراءات الرئيسية المتعلقة بالعائلة.<br>• التخطيط.<br>• التعليم.<br>• تنسيق العمل مع الإدارة والمجلس وتحقيق التوازن بين المشروع والعائلة. |

المصدر: مؤسسة التمويل الدولية، دليل حوكمة المشروعات العائلية. 2008. يوجد على:
www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family+Business_Second_Edition_English+/$FILE/Englilsh_Family_Business_Final_2008.pdf

## وضع دستور العائلة

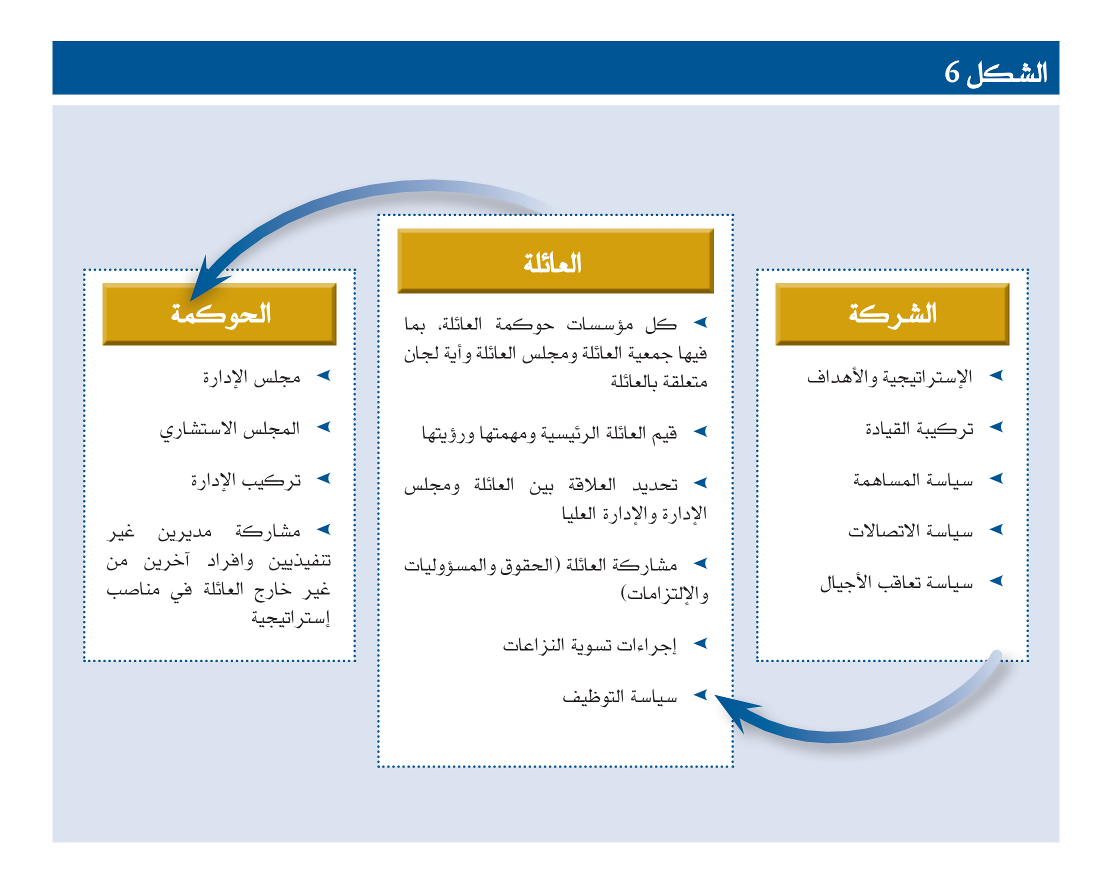
دستور العائلة الذي يعرف أيضًا باسم بروتوكول العائلة، بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي يتبناها المشروع العائلي. ويتضمن القيم الجوهرية، ومهمة العائلة ورؤيتها. كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين، والإدارة، والعاملين، والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع. وكما ذُكر، فإن هذه الإجراءات المكتوبة يمكن أن تتوقع أو تمنع وقوع سوء التفاهم، ويمكن أن تساعد على تحقيق رؤية العائلة وقيمها لأجيال لاحقة.

وتوضح التجربة أنه من الأفضل أن يوضع دستور العائلة في الوقت الذي تكون أوضاع المشروع مستقرة، وقبل وقوع أية مشكلات، حتى يمكن التعامل مع القضايا المحتملة بشكل خال من العواطف. وفي المراحل المبكرة، تضع عائلات عديدة مجموعة غير رسمية من القواعد والعادات التي توجه العلاقة بين أفراد العائلة والمشروع فيما يتعلق بالحقوق، والالتزامات، وتوقعات أفراد العائلة. وبتوسع العائلة والمشروع، من المهم أن توضع السياسات في إطار رسمي ووثيقة مكتوبة يعترف بها جميع أفراد العائلة.

وضع خطة لتعاقب الأجيال في إدارة المشروع من العناصر الرئيسية أيضًا في دستور العائلة، ويؤدي إلى الحد من الخلافات المحتملة التي قد تحدث بتولي الأجيال اللاحقة. كما أنه يوفر سياسات عامة لأقارب الدرجة الأولى والعائلة الممتدة. وتلزم غالبية المشروعات العائلية التي وضعت دستورًا للعائلة أفراد العائلة بأن يعملوا خارج المشروع لفترة معينة من الزمن. ومن المعتقد أنهم سيحرزون تقدمًا أفضل، وسوف يطورون مجموعة قيمة من المهارات التي يدخلونها إلى الشركة.

وغالبًا ما تتطرق العناصر الرئيسية في دستور العائلة وتعالج النقاط التالية: سياسات التوظيف، وتسوية النزاعات، وحقوق المساهمين من العائلة، وتعاقب الأجيال في الإدارة. ويتضمن الملحق 1 نموذج لدستور العائلة.

الشكل 6




المصدر: وضع على أساس دليل ومبادئ حوكمة الشركات في الشركات غير المدرجة في أوروبا. اتحاد جمعيات الإدارة الأوروبية. يوجد على:
www.iod.com/intershoproot/eCS/Store/en/pdfs/policy_article_corp_gov_unlisted_companies_eu.pdf.

### تشكيل السياسات

فيما يتعلق بسياسات التوظيف، غالبًا ما تواجه الشركات العائلية في الشرق الأوسط، تحديًا بشأن توظيف أفراد العائلة وأصدقائها والمعارف المقربين، من عدمه. ويمكن من خلال وضع سياسات وإجراءات واضحة لمؤهلات الوظيفة والمتوقع منها، أن تتأكد الشركة من اجتذاب الأشخاص المناسبين. وبهذه الطريقة يمكن للشركة أن تشعر بالارتياح في التوظيف من العائلة أو الأصدقاء، كما توضح أيضًا المهارات التي يلزم على الشخص أن يتمتع بها، والمتوقع منه/منها في الشركة.

وغالباً ما يعني هذا إصدار بيانات صريحة بشأن ظروف الدخول في العمل، والبقاء فيه، والخروج منه. كما يجب أن تتناول السياسة أيضًا معاملة موظفي العائلة في مقابل الموظفين من خارج العائلة. وتضع هذه السياسة أيضًا نظامًا للتوظيف قائمًا على الاستحقاق بدلاً من الحق الطبيعي، ويحث أفراد العائلة على تحقيق مستوى معين، بحيث يكونوا مساهمين فاعلين. كما سيرى الأعضاء من خارج العائلة بوضوح طريقًا للنمو في الشركة؛ مما يشجع التزامهم وولاءهم. ويجب أن تتضمن سياسة التوظيف:

- فلسفة التوظيف
- الدخول
  - معايير التوظيف (مثال: المنصب الحالي، أو إضافة منصب يستلزم قدرات معينة)
  - المتطلبات التأهيلية
- المتطلبات التعليمية
- خبرة العمل السابقة
  - الإجراءات التي يجب على أفراد العائلة اتباعها حتى يتم النظر في طلباتهم
- التوظيف من أفراد العائلة الممتدة
- معاملة العاملين من أفراد العائلة
- المسؤوليات
- المكافآت والأجور على أساس السوق
- التقييم لتطوير الأداء
  - الإشراف والتسلسل الوظيفي
  - نظام تقييم الأداء المتصل بمؤشرات الأداء الرئيسية
- التعليم المستمر
- التقاعد
- هيكل الترقي في الشركة

وعند وقوع خلاف بين أفراد العائلة، يمكن أن يؤدي إلى اضطراب العمل والتداخل في العمليات المعتادة. والسبب الرئيسي وراء انهيار شركات عائلية عديدة هو النزاع الشخصي، وليس تهديد التنافسية. وتقع مسؤولية تسوية النزاعات على عاتق مجلس العائلة إذا كان يقوم بعمله. ويجب على المجلس أن يكون مسئولا عن التأكد من عدم تأثير تلك النزاعات في تشغيل الأعمال، وأن تُحل عن طريق الحوار في غضون وقت معقول.

ويجب أن تحدد سياسات وإجراءات التعامل مع تسوية النزاعات حالات تضارب المصالح المتوقعة، وتضع وسيلة لتسويتها. ويمكن أن توضع الإجراءات في دستور العائلة أو كجزء من سياسة الشركة ككل.

مع وضع سياسة المساهمة في أقرب وقت ممكن تحدد رسالة متسقة، وتعرف أفراد العائلة بحقوقهم. ويجب أن توضح هذه السياسة التفاصيل عمن المسموح له بامتلاك الأسهم (مثل أفراد العائلة المباشرة، أو العائلة الممتدة، أو الأنساب) وكذلك إذا كان بالإمكان بيع الأسهم وكيفية ذلك.

**الشكل 7**

ويجب أن تؤخذ النقاط التالية في الحسبان عند وضع سياسة المساهمين:

- من الذي له الحق في امتلاك الأسهم (الأحفاد فقط، أم الأنساب، أم الأعضاء من خارج العائلة مثل العاملين)؟
- حق الرفض الأول (حق طرف ما في أن يتقدم بعرض مماثل للشروط والنصوص في عقد مقترح مع طرف أخر، والذي يحمي عامة مساهمي الأقلية).
- الشروط الخاصة بإصدار أسهم جديدة.
- الشروط الخاصة بالبيع (الأولويات والتسعير).
- حقوق الشفعة (الأولوية لأعضاء العائلة في حالة نية بيع الأسهم من قبل أحد أفراد العائلة).
- إجراءات الموافقة في حالة نقل الأسهم (الموافقة على مساهم جديد قرار أغلبية أعضاء العائلة).
- حقوق الامتياز على الأسهم.
- توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.
- الأحكام الأخرى ذات الصلة باتفاق المساهمين

المصدر: دليل تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية. الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية. يوجد على: http://www.transparency-lebanon.org/publications/foecgen.pdf.

## الإعداد لتعاقب الأجيال في الإدارة

غالبًا ما يعد التخطيط للجيل التالي أو للتغيير في الإدارة عملية صعبة؛ لأن غالبية المشروعات العائلية تعتمد على مؤسس أو رئيس تنفيذي قوي. غير أنه مع كبر المشروع، يعد الجيل التالي لتولي المسؤولية، ويصبح انتقال السلطة بسلاسة حتميًا. وإذا وضعت خطة قبل وقت كاف من تولى القيادة الجديدة، يميل الانتقال لأن يكون سلسًا وناجحًا، ويسمح التخطيط المبكر للمؤسس بأن يتدخل في الاتجاه المستقبلي للمشروع.

ويسعى العديد من أبناء المؤسسين إلى اتخاذ منصب الرئيس التنفيذي. وقد يكون هذا مقبولاً، غير أنه ليس الطريق الوحيد المتاح. فعلى سبيل المثال، يمكن لمجلس قوي مكون من أفراد العائلة، أن يسعى لتعيين رئيس تنفيذي من العائلة الممتدة أو أن يدرس تعيين عضو من خارج العائلة، والهدف هو اختيار أكثر الأشخاص مناسبة للمنصب، وبهذا تستمر سلطة العائلة حتى مع السماح بتعيين رئيس تنفيذي يتمتع بمواهب إلى جانب خبرات ومهارات أخرى.

وعند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة، من المفيد اتخاذ رأي خارجي للمساعدة في صنع قرارات فعالة وموضوعية. ولقد استخدمت بعض العائلات مديرين غير تنفيذيين مستقلين للحصول على مثل هذه المشورة، بينما سعت شركات أخرى إلى شركات المحاسبة والقانون.

ويجب وضع النقاط الرئيسية التالية في الاعتبار عند وضع خطة تعاقب الأجيال في الإدارة:

- الأهداف المتعلقة بتعاقب الأجيال في الإدارة.
- أسلوب ومعايير اختيار الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- الخطوات المهمة في إعداد الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- التدريب المطلوب للأجيال اللاحقة في الإدارة.
- خطة تتضمن مواعيد محددة تتعلق بمراحل تحديد وتدريب وتقديم الأجيال اللاحقة في الإدارة.
- خطة طوارئ في حالة عدم سير تعاقب الأجيال في الإدارة وفقًا للمخطط الموضوع، أو في حالة وقوع حدث غير متوقع.

# الملحق 1

# مخطط نموذج دستور العائلة

وضع الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية

## 1. قيم وأهداف المشروع العائلي

ما هي قيم الشركة وثقافتها؟

- بيان قيم العائلة ومعتقداتها.
- مخطط لمبادئ المشروع العائلي.

## 2. صنع القرار والمؤسسات في العائلة

كيف تقوم العائلة بصنع القرار؟

**جمعية العائلة**

- أهداف جمعية العائلة.
- وظائف جمعية العائلة.
- اجتماعات جمعية العائلة.
- أمين سر جمعية العائلة.

**مجلس العائلة**

- هدف مجلس العائلة.
- تكوين مجلس العائلة.
- وظائف مجلس العائلة.
- قرارات مجلس العائلة.
- اجتماعات مجلس العائلة.
- أمين سر مجلس العائلة.

**اللجان والوظائف والأنشطة الأخرى للعائلة**

- اللقاءات الاجتماعية.
- الاجتماعية الإخبارية.
- التواصل مع الجمهور.

في بيئة تعتبر المعلومات فيها ذات أهمية قصوى، يجب أن تُحفظ جميع البيانات وتتم حمايتها. وبدلا من مجرد جمع المعلومات وإيداعها، يجب أن تنظم المعلومات المكتوبة في ملفات خاصة؛ ويجب في الوضع المثالي أن تكون جميع المعلومات في شكل رقمي ويتم الاحتفاظ بها. ويساعد جمع المستندات الشخصية، والخطابات وغيرها في بناء أرشيف للعائلة يعكس تاريخها.

### 3. المساهمة وأحكام اتفاق المساهمين

ما الذي يجب على المشروع العائلي فعله عند مواجهة مشكلة ما تتعلق بأسهم الشركة؟

- القواعد التي تحكم بيع/نقل ملكية الأسهم.
- توزيعات الأرباح وإعانات أفراد العائلة.
- القواعد التي تحكم إصدار الأسهم.
- الضمانات والامتيازات على الأسهم.
- جميع الأحكام الأخرى ذات الصلة الواردة في اتفاق المساهمين.

### 4. تضارب المصالح

كيف يمكن للمشروع العائلي إدارة ومنع كل المواقف المحتملة من أن تؤدي إلى تضارب في المصالح؟

### 5. توظيف أفراد العائلة

ما هي سياسة الشركة فيما يتعلق بتوظيف أفراد من العائلة أو من خارجها؟

- أفراد العائلة المؤهلون للانضمام.
- معايير الدخول.
- فرصة التوظيف.
- سياسة العائلة في الإشراف وعملية التقييم.
- سياسة العائلة التي تحكم التوظيف.

يجب التعريف بهذه السياسة في أرجاء الشركة، وأن تنفذ بثبات، لما يمكن أن تحدثه من أثر نفسي عظيم على العمالة كافة والإدارة غير المتصلة.

ويجب أن يتناول هذا الجزء سياسة المشروع العائلي التي تتعلق بكيفية التعامل مع العاملين المخلصين والموهوبين من خارج العائلة، وكذلك الضرورة المحتملة لوجود مديرين غير تنفيذيين/مستقلين أو استشاريين من الخارج. كما يجب أن تحدد أيضًا كيفية وضع إطار مهني للعمل، واتخاذ قرار بشأن إدخال مدراء ذوي خبرة وقدرات من الخارج إلى المجلس.

### 6. قضايا تعاقب الأجيال في الإدارة

ما القواعد السارية على أفراد العائلة من الجيل الثاني الذين على استعداد للعمل؟ ولماذا تلتزم العائلة بأعمال وملكية الجيل التالي؟

- ميثاق خطة تعاقب الأجيال في المناصب الرئيسية خاصة المدير العام.

### 7. مدونة العائلة لقواعد السلوك

يجب أن يعمل كل مشروع عائلي على أساس أخلاقيات عمل سليمة تنطوي على ممارسات توظيف جيدة وتعامل يتسم بالأمانة والاحترام مع الآخرين، ومعاملتهم كأصحاب مصالح.
ويجب أن تضع الشركة مدونة قواعد السلوك، غير أنه إذا قرر المجلس عدم ضرورة وضع هذه المدونة بشكل مستقل، فيمكن أن يتضمن دستور العائلة أحكام هذه الوثيقة.

### 8. تدريب وتعليم أفراد العائلة

كيف يمكن أن تقدم العائلة التعليم لجميع أفرادها بشأن كيفية التعامل مع كافة المشكلات الواردة في دستور العائلة؟

- مجالات وأساليب التعليم والتدريب لأفراد العائلة.
- من الذي ينبغي عليه المشاركة في العملية التعليمية.

### 9. الأعمال الخيرية للعائلة

تتضمن الملكية نوعًا من المسئولية، ويجب أن يتحمل أفراد العائلة المسئولية تجاه أفراد العائلة الآخرين، وأن يعبروا عن احترام حقيقي لثروة الشركة وأصولها. ويجب أن يحدد دستور العائلة كيفية استخدام الثروة الناتجة عن النشاط. فعلى سبيل المثال، يجب أن يذكر ما إذا كان من المخطط أن يضخ رأس المال الناتج بأكمله في الاستثمارات أو دفع توزيعات أرباح كبيرة. كما يجب أن تستخدم الثروة أيضًا في الاستثمار في التعليم، أو كصندوق في حالة وقوع المشكلات، أو لتمويل الشركات المبتدئة الواعدة أو غيرها من مشروعات أفراد العائلة.

### 10. مراجعة دستور العائلة

يجب على العائلة أن تعتنق السياسات والإجراءات الموضوعة لضمان تنفيذ المراجعة المناسبة للمبادئ المنصوص عليها في دستور العائلة بشكل منتظم، أو على الأقل سنويًا. ويجب أن تركز العائلة بشكل خاص على أهمية ضمان المراجعة المناسبة للمبادئ أو السياسات العقيمة، والتي لم تعد مناسبة في ضوء الظروف الجديدة التي تؤثر على الشركة والعائلة.

**حصل هذا الكتيب على دعم وموافقة المؤسسات التالية**
















- معهد المديرين المصري.
- مركز أبو ظبي لحوكمة الشركات.
- سكيما.
- جوول.
- الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية.

**ونتقدم بالشكر للأشخاص التاليين لمساندتهم ومساعدتهم:**

**الجزائر**

نتقدم بالعرفان لفريق مؤسسة التمويل الدولية في الجزائر، وبخاصة السيد/ قادر علولة، المدير الإقليمي المعاون، وفريقه للدعم الأمني واللوجيستي في تصوير فقرات الفيديو في الجزائر.

إن سي إيه رويبة: سليم عثماني، صحبي عثمان، رفيق دجنادي

بي كيه إل: سامي بوكيله

إفريقيا إنفست: مهدي غربي، عزيز مبارك، زياد أوسلاتي، براهيم الجاي.

**مصر**

بنك القاهرة: سمير حمزة

بسكو مصر: عارف حقي

الاتصالات: أحمد فتح الله

ومركز المشروعات الدولية الخاصة القاهرة: رانده الزغبي

معهد المديرين المصري: أشرف جمال الدين

**الأردن**

مجموعة نقل: غسان نقل، سليم كرادشه،
نضال العسعس، رلى صلاح

أكسيليراتور تكنولوجيز: إيميلي قبيسي

سكيما: معالي قاسم

**لبنان**

بوتيك: منى عقل

كوميرشال إنشورنس : ماكس ذاكار، روجر ذاكار، كورالي ذاكار

إل تي إيه: بدري المعوشي

**المغرب**

إراميدك: رشيد بلكهيه

ماتل بي سي: لأم فاضل عازم

مغرب أكسيسوريز: عادل ريس

**الإمارات العربية المتحدة**

صروح: أماندا فرمولين، افشار منصف

بنك أبوظبي التجاري: سونيا سانتولين، سيمون كوبلستون، رامي إس. رسلان

شركة الوثبة الوطنية للتأمين: بسام شيلمران، ابيلاش شريان، ساشين سباستيان

مركز أبوظبي لحوكمة الشركات: خالد ديب